

38912
M 0580
1007

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
“ESTUDIO DESCRIPTIVO EN DIEZ SERVICIOS CLÍNICOS DEL HOSPITAL
CARLOS VAN BUREN DE VALPARAÍSO”**

TESIS PRESENTADA A LA FACULTAD DE MEDICINA

PARA OPTAR AL TÍTULO
PSICÓLOGO

Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

POR

**SILVANA ONETO BELTRÁN
KAREM SCHLAGETER TELLO**

PROFESORA PATROCINANTE
MARIA ELENA VALDOVINOITT

VIÑA DEL MAR, CHILE
JULIO 2000.



RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo llevar a cabo un análisis transversal del comportamiento de las variables del Clima Organizacional en diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, con la finalidad de describir el comportamiento del Clima Organizacional en dicha institución de salud pública considerando las distintas áreas de servicio y tipo de estamento.

Con el propósito de evaluar el Clima Organizacional se aplicó un cuestionario construido por la O.P.S., O.M.S., y P.N.U.D.(1992), destinado a medir Clima Organizacional en instituciones de salud, a una muestra de 471 funcionarios pertenecientes al estamento Auxiliar, Administrativo, Técnico, Profesional y Médico; de diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren.

Los resultados señalan que los funcionarios pertenecientes a los servicios clínicos evaluados en el estudio perciben la variable Liderazgo como muy satisfactorio, mientras que las variables Motivación, Reciprocidad y Participación se observan en un nivel medio de satisfacción.

Por consiguiente, el Clima Organizacional de los diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, resulta ubicado en un nivel promedio de satisfacción.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	<i>i</i>
TABLA DE CONTENIDOS	<i>ii</i>
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
<u>Fundamentación</u>	4
<u>Formulación del Problema</u>	7
Objetivos	8
<u>Objetivos Generales</u>	8
<u>Objetivos Específicos</u>	8
CAPÍTULO II	9
<u>Marco Teórico</u>	9
Concepto de Organización	9
Desarrollo Organizacional	19
<u>Características del Desarrollo Organizacional</u>	20
<u>Fases de Desarrollo Organizacional</u>	22
<u>Cambio de Clima desde una Perspectiva de</u> <u>Desarrollo Organizacional</u>	24
Concepto de Clima Organizacional	26
<u>Definición</u>	26
Antecedentes Históricos	31
Teorías de Clima Organizacional	35
<u>Teorías con Predominio de Factores Organizacionales</u>	36
<u>Teorías con Predominio de Factores Individuales</u>	38
<u>Definiciones de Interacción Persona-Situación</u>	40
<u>Concepciones Integradoras de Clima Organizacional</u>	41

Teoría de Clima Organizacional de R. Likert.....	43
Tipos de Clima Organizacional.....	45
<u>Clima Autoritario.....</u>	45
<i>Autoritario Explotador.....</i>	45
<i>Autoritario Paternalista.....</i>	46
<u>Clima Participativo.....</u>	46
<i>Participativo Consultivo.....</i>	46
<i>Participativo en Grupo.....</i>	47
Etiología del Clima Organizacional	50
<u>Enfoque Estructuralista.....</u>	51
<u>Enfoque SAA de Schneider.....</u>	51
<u>Teoría de Interaccionismo Simbólico.....</u>	53
Causas y Efectos del Clima Organizacional.....	54
<u>Clima y Estructura Organizacional.....</u>	55
<u>Reglamentos, Política y Clima Organizacional.....</u>	56
<u>Clima Organizacional y Actos Delictivos.....</u>	60
<u>Clima Organizacional y Relaciones de Trabajo.....</u>	62
<u>Satisfacción, Rendimiento y Clima Organizacional.....</u>	63
Diagnóstico de Clima Organizacional.....	65
<u>Técnicas para el Diagnóstico de Clima Organizacional.....</u>	68
CAPÍTULO III.....	74
<u>Antecedentes Empíricos.....</u>	74
CAPÍTULO IV.....	80
METODOLOGÍA.....	80
<u>Tipo de Investigación.....</u>	80
<u>Universo.....</u>	80
<u>Muestra.....</u>	81
<u>Ambiente.....</u>	86

Descripción de la Organización.....	86
<u>Definición de Variables.....</u>	88
VARIABLE DEPENDIENTE.....	88
Clima Organizacional.....	88
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	95
Área de Servicio	95
Tipo de Estamento	95
<u>Descripción del Instrumento de Medición.....</u>	96
Inventario de Clima Organizacional.....	96
<i>Pauta de Apreciación.....</i>	98
<u>Análisis del Instrumento para la Muestra en Estudio.....</u>	99
Confiabilidad del Inventario de Clima Organizacional.....	99
Validez de los Ítems del Inventario de Clima Organizacional.....	101
<u>Plan de Trabajo: Organización General de la Investigación.....</u>	102
<u>Procedimiento.....</u>	103
CAPÍTULO V.....	105
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	105
<u>Objetivo 1.....</u>	105
<u>Objetivo 2.....</u>	110
<u>Objetivo 3.....</u>	130
DISCUSIÓN.....	237
REFERENCIAS.....	254
ANEXOS.....	260

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

“...La creación de un ambiente organizacional comprometido y motivado ha sido proclamada como una clave en la ventaja competitiva para los negocios de las organizaciones”(Brown, S y Leigh, T, 1996). Debido a esto es que actualmente existe un marcado interés en crear organizaciones eficientes y que ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus trabajadores. Esto ha conducido a una mayor toma de conciencia por parte de hombres de empresa e investigadores de la necesidad e importancia de realizar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales, con la finalidad de planificar racional y sistemáticamente las intervenciones destinadas a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad de vida laboral.

La O.P.S., O.M.S. y la P.N.U.D. (1992), han determinado cuatro áreas claves de las cuales dependería la estabilidad de un sistema organizacional: Medio Ambiente y Finalidad, Estructura, Funcionamiento y Clima Organizacional. En estas áreas surgen y se proliferan los problemas que, acumulativamente, desencadenarían un desajuste institucional, llegando, incluso, plantean, a la desestabilización corporativa.

Actualmente, el Clima Organizacional es definido como aquel conjunto

de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

El diagnóstico de Clima Organizacional ha sido objeto de interés durante las dos últimas décadas debido al valor que tiene como herramienta que permite a los directivos ordenar y encauzar los procesos de desarrollo y cambio organizacional.

La medición de Clima Organizacional se presenta como una manera de cuantificar los atributos organizacionales y objetivizar la realidad de la organización, específicamente el Comportamiento Organizacional, logrando identificar cuales serían las variables más afectadas. Basándose en este conocimiento se podrán planificar las intervenciones destinadas a modificar el comportamiento de sus integrantes, mejorar la productividad, la calidad del trabajo y del servicio, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia (Brunet, 1992), en otras palabras el diagnóstico de Clima Organizacional se presenta como un instrumento que permite a los directivos realizar proyecciones y planificaciones racionales del devenir organizacional.

Además, entrega información acerca de las aspiraciones, problemas y, en general, las percepciones que los funcionarios tienen con relación a su organización. Así, en la medida en que quien dirige una organización atienda a estas necesidades, favorecerá el desarrollo de un clima que propicie la motivación y participación de sus miembros y que, además, canalice sus esfuerzos en forma conjunta hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En el presente estudio se realizó un análisis transversal del Clima Organizacional, considerando las variables Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, en diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, con la finalidad de describir el comportamiento del Clima Organizacional en dicha institución de salud pública considerando el área de servicio y el tipo de estamento: Auxiliares, Administrativos, Técnicos, Profesionales y Médicos.

FUNDAMENTACIÓN

Al momento de asistir a su trabajo las personas traen consigo tanto sus habilidades y conocimientos, como también ideas acerca de quienes son, qué esperan de su trabajo, qué merecen, qué son capaces de entregar y hacer, lo que reacciona con diversos factores relacionados con la forma en que se organiza el trabajo, como son el estilo de liderazgo, cuan rígida es la estructuración organizacional, la posición en el funcionamiento, la reacción de las personas que le rodean. Esto constituye el Clima Organizacional, es decir, “la relación que se establece entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores” (Hadad y Rosenblum, 1997).

El concepto de Clima Organizacional se refiere a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1992).

La percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral determina en gran medida el comportamiento y actitudes que presentan en su trabajo, debido a esto es que una de las principales funciones que cumple el diagnóstico de Clima Organizacional es el de actuar como indicador o evaluador de la gestión empresarial, es decir retroalimenta a la administración acerca del cómo se están haciendo las cosas.

El concepto de Clima Organizacional integra una serie de variables organizacionales incluidas en el Comportamiento Organizacional, de esta manera, su diagnóstico permite abordar el desarrollo de las organizaciones, de manera ordenada, racional y eficiente (Brunet, 1992).

Si la organización espera que sus trabajadores tengan la capacidad de adherirse a las

acciones destinadas a favorecer la adaptación de la organización a los cambios provenientes del medio, sean flexibles y trabajen en procura de óptimas relaciones interpersonales en bien del logro de los objetivos organizacionales, en realidad espera de ellos que, moralmente, participen en la empresa, que se comprometan con los fines de la organización y que los valoren intrínsecamente. Es evidente que si la organización espera este tipo de compromiso por parte de los trabajadores, es necesario que sea capaz de desarrollar supuestos sobre la gente que se ajusten a la realidad, es decir que exista cierto interés en determinar cómo es cada persona y qué espera de su vida personal y profesional, cual son sus expectativas, actitudes y necesidades con respecto al trabajo. En la medida de que la empresa sea capaz de desarrollar supuestos que reflejen la realidad de sus trabajadores, se generarán las condiciones para un Clima Organizacional que favorezca la participación y el esfuerzo creativo, el mejoramiento de la productividad y calidad del trabajo, de las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización (Chiavenato, 1996).

Al respecto, en la medida en que los trabajadores vean satisfechas sus necesidades psicológicas en su lugar de trabajo, se espera que se comprometan plenamente con los objetivos organizacionales e invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en él (Brown, P y Leigh, T, 1996). Es así como, Brown y Leigh (1996) estudiaron en un grupo de vendedores, la relación entre una percepción favorable del ambiente organizacional y el compromiso, esfuerzo y rendimiento en el trabajo. Se investigó la percepción de variables como apoyo de la dirección, normas y objetivos claros, autoexpresión, contribución, desafío, compromiso con el trabajo, tiempo comprometido, productividad, conocimiento y administración. Los resultados indicaron que un ambiente organizacional percibido por los empleados como psicológicamente seguro y significativo se relaciona positivamente con la productividad a través de la mediación del compromiso con el trabajo y el esfuerzo.

La importancia de diagnosticar el Clima Organizacional se debería a tres razones, según Brunet (1992):

“- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La problemática de la presente investigación obedece a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) del hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, considerando el área de servicio y el tipo de estamento?

OBJETIVO GENERAL

Describir el comportamiento del Clima Organizacional total (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) del hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio, de acuerdo al área de servicio y al tipo de estamento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el comportamiento del Clima Organizacional total (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) del hospital Carlos Van Buren.
2. Describir el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) considerando el área de servicio.
3. Describir el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) dependiendo del tipo de estamento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son elementos de gran importancia dentro de la sociedad y deben considerarse como un “organismo vivo, con vida propia y con una personalidad definida; es decir, como una unidad integrada”. (Rodríguez, 1988).

El concepto de organización es complejo, multidimensional, y susceptible de aplicarse a múltiples contextos. En términos simples, la organización ha sido considerada como una estructura social, universal, en la cual se realiza una actividad coordinada dirigida a objetivos específicos y sometida a ciertas normas (Rodríguez, 1988).

Según Porter, Lawler y Hackman (1975, en Alvaro 1996) hay ciertos rasgos básicos que caracterizan a una organización:

1. “Están compuestas por individuos o grupos de individuos que están parcialmente incluidos, pues pueden pertenecer a varias organizaciones al mismo tiempo” (Allport, 1962 en Alvaro, 1996);
2. Están constituidas para conseguir fines y objetivos específicos;
3. Para ello utilizan la diferenciación y especialización de funciones y la división del trabajo;

4. Tienden a establecer sistemas de coordinación y dirección de carácter racional y;
5. Presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

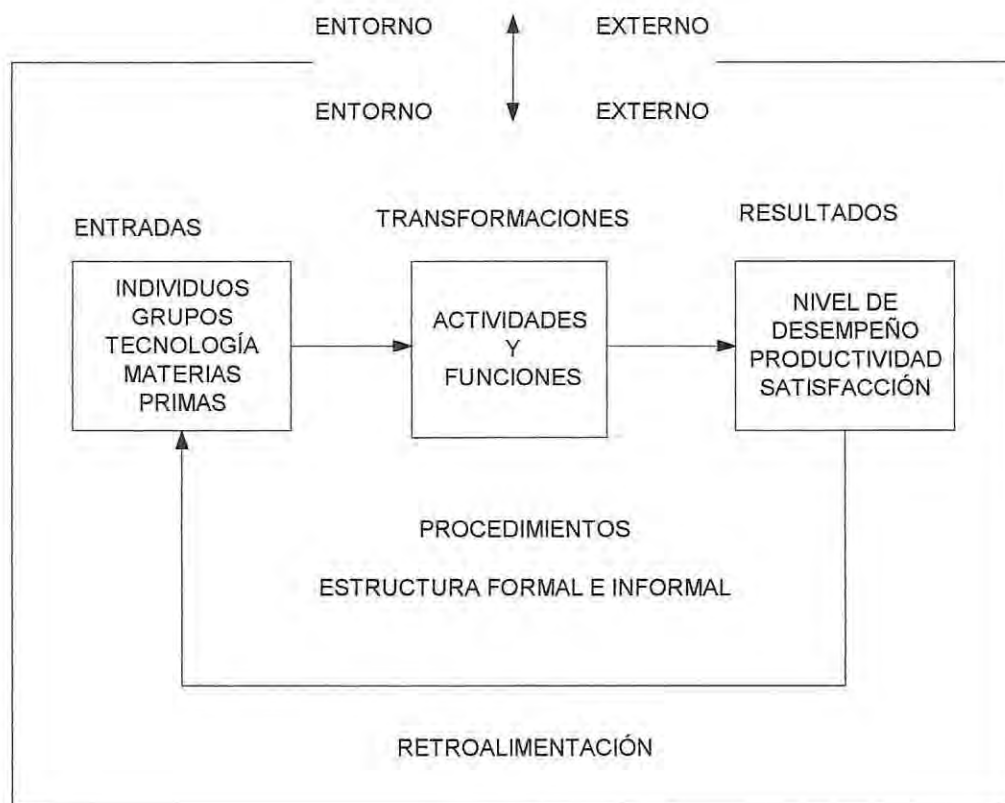
Por lo tanto, una primera definición del concepto de organización sería la dada por estos autores en 1975, señalan que “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo” (Alvaro, 1996).

Otra visión de la organización es la que adoptan Katz y Kahn (1978, en Rodríguez, 1988) con su perspectiva sistémica. La definen como “un sistema abierto, relativamente perdurable y limitado en el espacio y en el tiempo, cuyos componentes básicos son: entradas de energía, transformaciones, resultados y procesos de retroalimentación”.

Estas dos aproximaciones al concepto de organización están relacionadas con los aspectos que las constituyen: la primera con los aspectos microsociales, poniendo énfasis en la organización en sí misma, es decir, enfatizan los procesos que se desarrollan dentro de la misma organización y la segunda con los aspectos macrosociales, de ahí que vean la organización como un sistema energético que sobrevive gracias a su relación con el entorno. Existe una tercera perspectiva que realiza una integración global de las dos anteriores, llamada ecléctica o de compromiso que será la conceptualización

que adoptaremos en nuestro trabajo. Es así como una organización se considerará como “un conjunto de individuos y grupos, así como otros muchos componentes energéticos y tecnológicos que se transforman mediante el desarrollo de actividades y funciones diferenciadas, aunque coordinadas y sometidas a unos procedimientos, con el fin de producir unos resultados dirigidos a objetivos que, mediante su intercambio con el exterior, le permite obtener energía suficiente, humana y no humana, que posibilitará la renovación del ciclo y asegurará su permanencia temporal” (Rodríguez, 1998).

Estos componentes pueden observarse en la siguiente figura, tomada de Rodríguez (1988) y que está basada en Katz y Kahn (1978):



Para el logro de los propósitos de la presente investigación, adoptaremos la definición propuesta por la O.P.S., O.M.S., y P.N.U.D (1992)., la cual hace referencia a la organización como “un conjunto sociotécnico con límites relativamente identificables, de procesos interrelacionados de entradas, transformaciones y salidas, actuando diferenciada e interdependientemente en función de objetivos explícitos y regidos por un orden normativo válido, tanto por el total de conjunto como para sus miembros componentes y su relación con el medio”.

Del concepto anterior se desprenden las siguientes propiedades sistémicas básicas:

1. Propósito fundamental o finalidad, tendiente a orientar el comportamiento de la organización.
2. Unidad, alude a la capacidad para actuar como un todo integrado.
3. Apertura, hace referencia a la capacidad de interactuar con el ambiente en el que está inmersa.
4. Estructura, la cual establece la jerarquización de la autoridad y la división del trabajo.
5. Transformación, esto incluye el procesamiento que reciben los insumos para producir los servicios que se revierten al ambiente.
6. Interacción o nivel de complementación y coordinación que se da entre los distintos componentes de la organización.

7. Control, quien asegura que el comportamiento de las partes tienda al logro de los objetivos organizacionales, y que el manejo de estos sea en relación con el medio ambiente.

En vista de lo anterior, se desprende que todo organismo se halla constituido por un conjunto de elementos que se diferencian entre sí y que se relacionan recíprocamente, los cuales operan en un ambiente específico y buscan el logro de objetivos predeterminados. Dicho en otros términos, es aquella interacción entre los elementos y su relación con el ambiente lo cual constituye el funcionamiento de una organización, el que es afectado por la estructura que es quien establece la coordinación y disposición de los componentes de la organización. La percepción que tengan los miembros de la organización de la misión, la estructura y el funcionamiento de la organización genera el Clima Organizacional.

Dentro de este contexto, O.P.S., O.M.S., y P.N.U.D., (1992), han determinado cuatro áreas claves de las cuales dependería la estabilidad de un sistema organizacional: Medio Ambiente y Finalidad, Estructura, Funcionamiento y Clima Organizacional:

1.- Ambiente y Finalidad Organizacional

Todo modelo organizacional se presenta, en sus orígenes, como un intento de responder o satisfacer una necesidad que se percibe en el medio; necesidad social que a su vez determinará y condicionará en primer lugar, el objetivo fundamental de la organización, y a partir de ello, el establecimiento

de una estructura y funcionamiento adecuados para el logro de óptimos resultados con el menor costo y la mayor satisfacción personal (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

Esto es lo que constituye la dimensión ecológica de la organización, la cual considera la determinación de las necesidades y de los insumos que proporciona el ambiente en forma de demandas y recursos disponibles, la definición de la misión y de los objetivos en función de las necesidades del ambiente y finalmente, la identificación de las condiciones que el ambiente impone a la estructuración y funcionamiento organizacional (Hadad y Rosenblum, 1997).

Resulta importante señalar que las instituciones de salud tienen por objetivo prestar un servicio de salud integrado, actuando sobre las personas y los factores ambientales que representen riesgos para la salud, y ejecutar acciones destinadas al perfeccionamiento de su infraestructura y capacidad operativa.

2.- Estructura

La estructura organizacional alude a aquellas propiedades físicas que existen independientemente del componente humano del sistema. Engloba aspectos tales como la dimensión y el tamaño de la organización, la estructura jerárquica y la división del trabajo. La idea de la división del trabajo da origen a la necesidad de la coordinación entre las diferentes áreas de especialidad complementarias que constituyen el sistema, a fin de garantizar su unidad de

acción, surgiendo con ello la noción de jerarquización de la autoridad. En vista de lo anterior, la organización se estructura sobre la base de áreas de especialidad y niveles de autoridad.

Esta diferenciación horizontal de funciones o áreas y categorización vertical de jerarquías constituye un principio elemental para la sistematización de la estructura organizacional (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

Por lo general, dentro de las instituciones de salud, tres son las áreas en que se agrupan las funciones:

- La de atención a las personas;
- La de atención al ambiente;
- La de servicios internos de planificación y administración.

En relación con los niveles, se han identificado los siguientes niveles jerárquicos ordenados de acuerdo a su nivel de autoridad:

- a. Dirección: Se responsabiliza por la proposición o establecimiento de los objetivos, estrategias y metas globales que orientan a la organización como un todo integrado.
- b. Sistematización: Da cuenta de un proceso de sistematización u organización de los recursos y las acciones con el fin de impulsar los cambios propuestos por la Dirección a través del desarrollo de planes específicos tendientes a garantizar el logro de los objetivos institucionales.
- c.- Programación: Este nivel se identifica con la programación detallada de la implantación de los planes diseñados para cumplir

los objetivos establecidos, esto implica llevar a cabo una organización racional de las actividades.

- d.- Ejecución: Proporciona la ejecución de los planes de acción determinados por el programa.

La estructura corresponde a la dimensión anatómica de la organización, y puede estudiarse a partir del análisis de las siguientes variables(Hadad y Rosenblum, 1997):

- Definición de la ubicación y dependencia de las distintas divisiones en función de los objetivos organizacionales.
- Identificación, delimitación y difusión de las diversas funciones que le corresponde a cada una de las unidades de la organización.
- Definición de la proporción y correspondencia de cada nivel de autoridad, a partir de la determinación del grado de complejidad de las informaciones y decisiones manejadas que determinan el campo de acción de cada unidad.
- Establecimiento del equilibrio entre las áreas de competencia, según la división de las tareas por especialidad técnica, a fin de asegurar la complementariedad entre cada unidad.
- Mediante el proceso de departamentalización, juntar aquellas actividades a fines constituyendo distintas unidades de acción.

3.- Funcionamiento

El funcionamiento de la organización hace referencia a aquel proceso productivo mediante el cual los insumos que se integran desde el ambiente sufren un proceso de transformación, en el cual participa tanto el recurso humano como la tecnología, convirtiéndolos en servicios o productos que se revierten nuevamente al ambiente. Lo anterior hace alusión a una característica de los sistemas abiertos, que es su capacidad para realizar transacciones con su medio ambiente.

En vista de lo anterior, podemos señalar que una institución de salud es un sistema abierto ya que existe en un ambiente más amplio en el que interactúa con otras organizaciones o sistemas, y cuyo funcionamiento sólo puede entenderse si consideramos la influencia que ejercen los otros subsistemas y el ambiente en general.

La eficiencia en la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales se alcanzarán en forma óptima sólo a partir de un correcto esquema de funcionamiento organizacional, el cual se verá afectado por la forma en que se interprete la realidad, se decidan los cursos de acción y se administren los recursos disponibles (Hadad y Rosenblum, 1997).

El funcionamiento constituye la dimensión fisiológica de la organización, la cual puede abordarse analizando las siguientes variables (Hadad y Rosenblum, 1997):

- Definición de los procesos de decisión, los cuales expresan la orientación y voluntad de la actividad organizacional;

- Determinación de los procesos de información, los cuales dan cuenta del conocimiento de problemas, posibles soluciones y resultados de acción a los integrantes del sistema;
- Estandarización de los procesos de producción internos y externos;
- Definición de flujos y contenidos de comunicación que generan y reportan las acciones;
- Determinar los mecanismos de coordinación dentro de la institución y entre instituciones tendientes a organizar y guiar a la organización como un todo integrado hacia el logro de los objetivos institucionales.

4.- Clima Organizacional

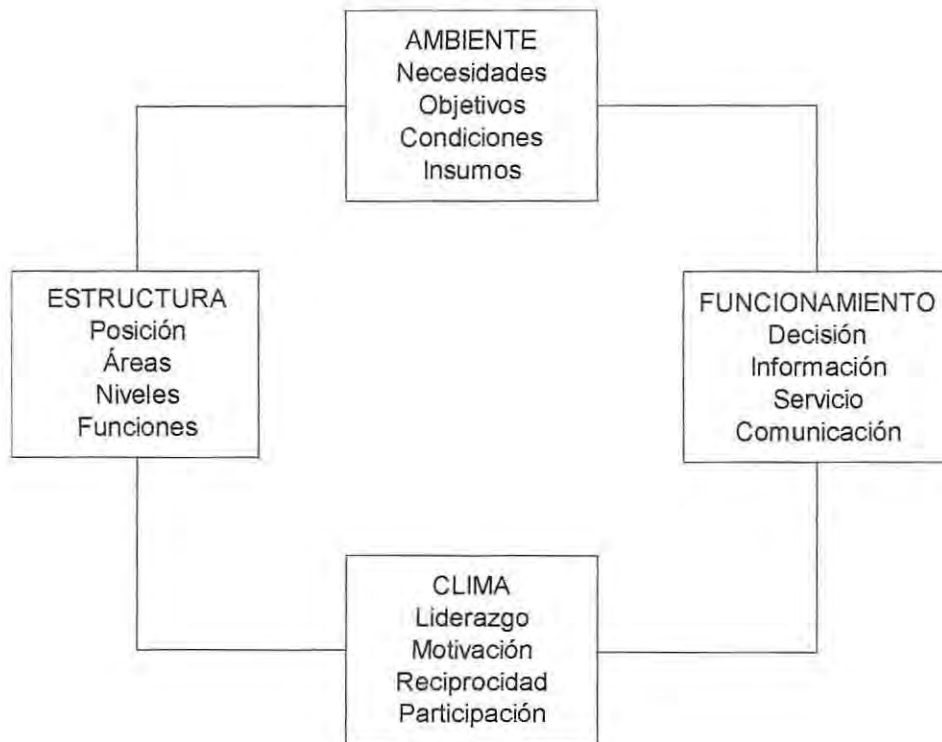
Anastassiou y Haz (1980, en Catalán, 1998) aluden al clima como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento de los miembros.

Esta corresponde a la dimensión psicosociológica de la organización, cuyo análisis puede basarse en el estudio de los siguientes aspectos (Hadad y Rosenblum, 1997).

- Identificación de los estilos de liderazgo y medición de la capacidad de ejercerlo e influenciar.
- Determinación de los niveles y condicionantes de la motivación.

- Evaluación de los esquemas de reciprocidad entre individuo y organización con relación a la pertenencia y retribución.
- Identificación de las formas de participación en los procesos grupales.

A continuación, se grafican las distintas áreas o dimensiones expuestas con anterioridad:



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un campo dentro de la Psicología Organizacional cuyo origen se remonta a los años 60.

Chiavenato (1997) lo define como “un cambio planeado que involucra

a la empresa como una totalidad... es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del Comportamiento Organizacional”.

El Desarrollo Organizacional surge debido a que los métodos de capacitación no tenían éxito en el mejoramiento de la organización por dos motivos principales:

- Los métodos tradicionales de capacitación no eran apoyados por la totalidad de la organización;
- Un muy rápido ritmo de cambio que hacía que la organización debiera adaptarse a los nuevos requerimientos.

Por lo tanto, se debía cambiar completamente la organización para que esta apoyara la capacitación y las organizaciones debían ser muy flexibles para sobrevivir y prosperar. De ahí que el objetivo general del Desarrollo Organizacional sea cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficiente y más capaz de renovarse a sí misma.

Características del Desarrollo Organizacional

1. Orientación Sistémica: El DO estudia cómo pueden trabajar juntas las partes de una organización (estructura, procesos, actitudes de las

personas, etc.) para ser eficientes.

2. Valores Humanísticos: El DO trabaja bajo los supuestos positivistas, es decir, sobre el potencial y el deseo de crecimiento de los empleados. El clima más propicio para lograr esto es aquel que crea oportunidades de crecimiento al preponderar la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, la participación del poder y la confrontación constructiva. Este enfoque se relaciona con una nueva concepción de hombre, la cual enfatiza la importancia de la satisfacción de necesidades de orden superior (Chiavenato, 1996).
3. Uso de un agente de cambio: La función de este agente sería estimular, facilitar y coordinar el cambio. Actúa como catalizador, es decir, inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. En general, es un consultor externo a la organización, ya que tendría mayor objetividad y experiencias más heterogéneas. Además, porque trabajan independientemente, sin estar vinculados a la jerarquía ni políticas de la organización.
4. Solución de Problemas: A los empleados se les capacita para que “aprendan a aprender” de sus experiencias, para que, posteriormente puedan solucionar nuevos problemas en el futuro.
5. Retroalimentación: Se refiere a la información que los participantes reciben para que les ayude a sustentar sus decisiones. Esto les favorece para entender cómo los ven los demás y a tomar acciones autocorrectivas.

6. Orientación de contingencia: El DO es un proceso flexible y pragmático, adopta formas de acción adecuadas a necesidades particulares y se utiliza la discusión abierta de varias posibles alternativas de solución a un problema.
7. Aprendizaje vital o experiencial: Los participantes del DO aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan en el trabajo. Posteriormente, pueden analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.
8. Intervenciones en nuevos niveles: Una vez que se logra reconocer que pueden surgir problemas en diferentes niveles de la organización (individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o de la organización total) se pueden construir organizaciones más eficientes, que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Se puede preparar entonces, nuevas intervenciones a distintos niveles (estrategia global de DO), que son actividades estructuradas, tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

Fases del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, como proceso de cambio, sigue con diversas fases, las cuales deben ser aplicados en su totalidad con el fin de obtener resultados beneficiosos para la organización. Burke, W. (1987) propone las siguientes:

- Entrada: Contacto entre el consultor y el cliente y exploración conjunta

de la posibilidad de sostener relaciones de trabajo.

- **Contratación:** Acuerdo que aclare lo que el consultor hará y lo que el cliente se propone hacer.
- **Diagnóstico:** Captación y análisis de información.
- **Retroinformación:** Realizar reuniones con el sistema cliente, primero con el jefe y luego con el grupo a partir del cual se reunieron los datos. Acá el consultor, primero, proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar, segundo, se realiza un debate de dudas y aclaraciones y, tercero, puede hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor.
- **Planeación del Cambio:** Planear los pasos de la acción que se emprenderá. Se deben generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico y decidir el paso o pasos que hayan de darse.
- **Intervención:** Acción emprendida. Por ejemplo, en el ámbito individual, rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de vida del trabajo, etc. En el ámbito grupal, formación de equipos, instalación de grupos autónomos de trabajo, etc.
- **Evaluación:** Su función es proporcionar datos adecuados para tomar decisiones razonables con relación a futuros cambios. El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de

investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples.

Es necesario mencionar que el proceso de D.O. no finaliza en la fase de evaluación, debido a que es un continuo que vuelve siempre a la primera etapa.

El proceso de Desarrollo Organizacional es complejo. Su diseño y realización puede tardar uno o dos años y puede continuar indefinidamente. Se trata de lograr que la empresa haga la transición desde donde se encuentra actualmente hasta donde debería estar.

Cambio de Clima desde una perspectiva de Desarrollo Organizacional

El Clima Organizacional es susceptible de cambio desde una intervención de Desarrollo Organizacional (DO), sin embargo, esto no es algo fácil, puesto que el clima es algo que los individuos perciben, por lo tanto, es en el nivel de la percepción de las personas en donde se debe trabajar.

Una intervención a este nivel, implica que la dirección no tema ser enjuiciada en la base del funcionamiento mismo de su organización y, además, requiere de mucho tiempo y de la participación de todos los funcionarios.

Basándose en las teorías de Lewin (1951) y de House (1967) se puede llegar a postular un modelo integrado de modificación del Clima Organizacional, que podría conducir a un cambio a través de cinco fases (Brunet, 1992):

1. Los participantes estarán debidamente informados de los posibles cambios que pueden suceder. Esta acción la realizará el consultor, el cual dará los nuevos conocimientos a las partes en cuestión y les hará tomar conciencia que existen otros sistemas organizacionales.
2. Si el proceso planeado impone cambios, mejoras o reajustes en el ámbito de estructura y procesos organizacionales, es en esta segunda fase donde deben ponerse en funcionamiento y, a la vez, es correcto pensar en los cambios de actitudes que los participantes del proceso puedan tener.
3. A través de un programa de perfeccionamiento, el consultor hará que los participantes aprendan los nuevos comportamientos, que tienen que ir a la par con los cambios mencionados en la primera fase.
4. Fase de evaluación. Se trata de ver si el rendimiento en el trabajo tras los cambios ocurridos va de acuerdo con los objetivos y modificaciones planteadas previamente. Si los hay, se deben efectuar reajustes en función de la evaluación.
5. En la última etapa se formalizan y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización, con el fin de aumentar su eficiencia y eficacia. A su vez, es necesario instalar un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo dentro de la organización.

Este modelo ofrece una buena pauta a seguir en la modificación del

clima organizacional dentro de una empresa o institución, sin embargo, se debe tener en cuenta que antes de intervenir es necesario que exista una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza del Clima Organizacional es difícil de establecer. El programa que se utilice deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas de la organización, con el estado de los componentes del clima de ésta y con los objetivos que se quieran alcanzar.

CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición

El clima de las organizaciones ha sido objeto de interés durante las dos últimas décadas debido al valor que tiene como herramienta que permite a la administración ordenar y encauzar los procesos de desarrollo y cambio organizacional.

Debido a que el tema del Clima Organizacional surge frente a la necesidad de aproximarse a los fenómenos organizacionales desde una perspectiva sistémica, la definición del concepto se constituye de un grupo de variables que conjuntamente ofrecen una visión global de la organización.

Producto de esto es considerado un concepto “multidimensional” debido a que integra una serie de aspectos propios de la organización, tales como el espacio físico, el tamaño de la organización, los estilos de dirección, la comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la

productividad, etc. Estos componentes o dimensiones se reagrupan bajo dos grandes variables, las cuales han sido denominadas 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, por lo tanto, además, se ve afectado por aspectos personales tales como las actitudes, necesidades, expectativas, etc. Esto pone de relieve que el clima da cuenta de la “organización percibida”, por lo que su medición no necesariamente refleja la realidad tal cual es.

Actualmente el concepto de Clima Organizacional ha sido definido en términos de las percepciones subjetivas que tienen las personas acerca del sistema formal e informal y otros elementos ambientales, considerándose además su influencia sobre las actitudes, valores y motivaciones de los trabajadores (Hadad y Rosenblum, 1997). Es importante señalar que se trata de un constructo que teóricamente es descriptivo más que afectivo o evaluativo, de esta manera se hace distinción con el concepto de satisfacción laboral, la cual implica una evaluación por parte del individuo de la organización (Catalán, 1998).

Flippo y Munsinger (1982) lo definen como la percepción global de un conjunto de atributos organizacionales relativamente estables, que ejercen un “efecto principal” unitario sobre las actitudes y el comportamiento de los miembros.

Por su parte, Chiavenato (1996) considera al clima como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida y experimentada por

los miembros de la organización y que se relaciona con el grado de satisfacción de sus integrantes.

Neri (1998), se ha referido al Clima Organizacional como el conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos y que determina su motivación y comportamiento.

Para efectos de la presente investigación se adoptará la definición propuesta por la O.P.S., O.M.S., y P.N.U.D. (1992), la cual hace referencia al clima como aquel conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

En efecto, el Clima Organizacional afecta el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra a la base misma de la definición que hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar (Brunet, 1992). De esta manera, el clima se concibe como un fenómeno con implicancias en los desempeños individuales de la organización y en la actuación organizacional como un todo (niveles de productividad, rotación, accidentes, etc.) (Silva, 1992).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto

en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esto radica en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral, rendimiento profesional y compromiso e identificación con la organización, entre otros. En otras palabras, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (González, 1997).

Así como el clima afecta el comportamiento y actitudes de los individuos, estos también inciden en el clima imperante. En otras palabras, un individuo que realiza críticas al clima de su organización, estará contribuyendo con sus actitudes negativas a configurar un clima caracterizado por la insatisfacción y descontento.

Silva (1992) señala que “todo individuo inmerso en la organización recibe las influencias del Clima Organizacional imperante y las grupales como subclimas, pudiendo modificar el contexto del grupo los efectos de las variables individuales sobre la conducta que el individuo desarrolla en su lugar de trabajo, filtrando este input en una síntesis personal que definirá en parte su actuación dentro de la organización”. A su vez, plantea que todo individuo se constituye como un agente con capacidad de modificar el clima resultante por el solo hecho de ser uno de los elementos de interacción del sistema. De esta manera, Silva (1992) considera el Clima Organizacional como “una construcción psicosocial inserta en la estructura organizativa”, con capacidad

para generar un “espacio con potencial comunicativo y constructivo”, en la medida que posibilita la emergencia de determinados tipos de interacciones facilitadoras del desarrollo grupal y organizacional.

Con respecto al estudio del Clima Organizacional resulta importante señalar que se han desarrollado dos aproximaciones, una dimensional y otra tipológica; la primera, apunta a determinar los elementos constitutivos del clima. De esta forma, pueden existir tantos climas como combinaciones posibles en términos de los valores de las dimensiones, donde cada dimensión es una variable significativa por sí misma que puede variar según las situaciones (Catalán, 1998). La aproximación tipológica pone de relieve identificar y caracterizar los climas como configuraciones totales, integradas de propiedades. Las tipologías no excluyen la dimensionalidad, es así como muchas de las clasificaciones tipológicas se originan en la identificación de determinadas dimensiones.

Con respecto a la permanencia del clima, presenta cierta estabilidad en el tiempo, no obstante puede verse afectado producto de decisiones e intervenciones que afecten en forma relevante el devenir organizacional (Rodríguez, 1992).

La evaluación y medición del clima se ha llevado a cabo principalmente a través de cuestionarios estandarizados, cuyo valor reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. En la medida de que un instrumento de medida permita filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, mayor es su eficacia. Es razonable asumir que debido a la naturaleza

compleja del concepto es conveniente aproximarse a él desde distintas perspectivas, esto implica combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Aunque el concepto de Clima Organizacional comienza a desarrollarse durante los años sesenta, ya en los años cincuenta se realizan los primeros estudios que explicarían el surgimiento del interés por el estudio del Clima Organizacional, en los que se reconocía la influencia que ejerce el ambiente organizacional sobre la conducta de los individuos.

Inicialmente, los investigadores intentaban delimitar el clima humano analizando simplemente el estilo de liderazgo de los dirigentes. El concepto de "clima de liderazgo" se relacionaba frecuentemente en las investigaciones como sinónimo del concepto de Clima Organizacional, y se refería al tipo de clima engendrado por el estilo de supervisión que adoptaba la dirección de una organización. A la luz de las investigaciones recientes y en función de la definición perceptual del Clima Organizacional, esta denominación se distingue ampliamente del clima, puesto que hace referencia a una de las dimensiones que lo constituyen.

Usualmente es visto como el carácter interno de trabajo de una organización y se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas de los individuos (Ashforth, 1985, en Silva, 1992) así como en los procesos de

desarrollo, evolución y adaptación de la organización.

El desarrollo del concepto de Clima Organizacional se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones. Es en los inicios de 1960, a partir del interés en las relaciones entre el ambiente y el comportamiento, comienzan a desarrollarse las investigaciones que establecerán las bases teóricas, metodológicas e instrumentales del concepto de Clima Organizacional. El momento preciso en que empiezan a surgir los estudios sobre clima aún no ha sido determinado, sin embargo suele considerarse la publicación de la investigación de Halpin y Croft (1963) de la Universidad de Ohio sobre organizaciones escolares como uno de los estudios que fomentan e impulsan el interés por el análisis de los climas de las organizaciones.

Tolman (1932, en Silva, 1992), plantea que es el ambiente subjetivo de la persona quién incidiría sobre su conducta; dicha concepción es compartida con posterioridad por las características del concepto de Clima Organizacional.

En sus estudios sobre estilos de liderazgo grupal, K. Lewin y colaboradores (1935, 1939, 1951, en Silva, 1992) introducen el término clima para referirse al vínculo entre las personas y el ambiente. La percepción de la conducta de los líderes (democrático, autoritario, laissez faire) determinaría distintos tipos de comportamiento y actitudes en sus subordinados, generándose por ello distintos tipos de climas.

A la base del concepto de clima que concibe Lewin se encuentran los postulados de su teoría de personalidad. La Teoría de Campo de Lewin (1935)

plantea que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
- Dichos hechos tienen el carácter de un campo dinámico llamado campo psicológico, el cual es el ambiente vital que comprende a la persona y su ambiente.

El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo, pero más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas, las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas, dependiendo si pueden o pretenden satisfacer las necesidades del sujeto (valencia positiva) o bien si pueden o pretenden causar daño o perjuicio (Chiavenato, 1996).

La Teoría de Campo de Lewin permite explicar por qué cada individuo puede percibir e interpretar de diferentes maneras un mismo objeto, persona o situación.

Aunque el concepto se desarrolla a partir de los años 60, algunos autores ya comenzaban a delinear con anterioridad algunas definiciones de Clima Organizacional. Es así como, Cornell (1955, en Silva, 1992) lo define como la interpretación o percepción que hacen los trabajadores con respecto de su propio rol y el rol que desempeñan los demás en su lugar de trabajo. Por su parte, Argyris (1958, en Silva, 1992) plantea la importancia que tienen las

relaciones interpersonales como determinantes principales del Clima Organizacional. La creación de una atmósfera de confianza interpersonal, compromiso y apertura propiciaría una mayor congruencia entre los objetivos de los trabajadores con los de la organización.

También Gellerman hace referencia al Clima Organizacional como la “personalidad” o “carácter” de la organización. Según Gellerman (1960, en Silva, 1992) “son las metas y las tácticas de los individuos a través de los cuales se manifiestan sus actitudes las que han de considerarse determinantes del clima”.

El desarrollo histórico del constructo Clima Organizacional se podría enmarcar dentro de dos grandes escuelas de pensamiento:

- a.- Escuela de Gestalt: Basándose en el principio “el todo es diferente a la suma de sus partes”, los cognitivistas centran su interés en la organización global de las percepciones particulares que tienen los sujetos de su ambiente. Indican que los individuos intentan aprehender el orden en su ambiente y crear orden a través de un proceso integrador de pensamiento, es decir, captar el significado (Brunet, 1992), el cual es integrado a las valoraciones y preconcepciones de ellos mismos. Asumen que el cómo los individuos perciben y ven el medio ambiente que les rodea, es decir el significado que le atribuyen a dicho ambiente, incidiría en las conductas adoptadas por ellos.
- b.- Funcionalismo: Pone énfasis en la participación activa del sujeto

en el proceso de percepción de su medio y en la construcción del clima de éste. Propone que los individuos tienen necesidad de conocer su situación en relación con el medio, con el fin de adaptar sus actitudes y comportamientos a éste. Por lo tanto el comportamiento del individuo dependería del ambiente en que se encuentra.

Al analizar las formas de entender el proceso de la percepción propuesto por ambas escuelas, surge una idea en común que es “el nivel de homeostasis que los individuos tratan de mantener con el ambiente laboral intentando integrar las propias percepciones con las de otros individuos, como asimismo, los elementos inherentes a la organización”(Brunet, 1992).

Ambas escuelas de pensamiento asumen que el clima es un constructo psicosocial (Ekvall, 1987; Pargament y cols., 1983, en Silva, 1992), en el que el comportamiento de las personas dependería de las características psicosociales propias, como también de la forma en que perciben las características de su entorno.

TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde su aparición en la Teoría de la Organización y el Comportamiento Organizacional el concepto de Clima Organizacional ha ido evolucionando desde definiciones que resaltan las propiedades o características

organizacionales, definiciones que enfatizan el papel de las representaciones cognitivas e interpretaciones perceptuales que hacen los individuos de su ambiente; hasta la idea de percepciones molares o globales en las que se consideran tanto las características de la organización como también las características personales de los individuos.

a.- Teorías con predominio de factores organizacionales

Desde esta perspectiva, el Clima Organizacional es considerado como todos aquellos estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la organización, con existencia independiente de las percepciones de los individuos y frente a los cuales reaccionan estos.

Al respecto, Forehand y Gilmer (1964, en Silva, 1992) consideran al clima como un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen a una organización de otra, se mantienen relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Ambos autores proponen cinco variables estructurales objetivas que determinarían en cierto grado el comportamiento de los miembros al interior de la organización (Forehand y Gilmer, 1964, en Miranda, 1996):

1. Tamaño de la organización.
2. Estructura organizacional.
3. Grado de complejidad de los sistemas organizacionales, entendiendo esto como el número de componentes y el número y naturaleza de las

interacciones entre ellos, así como también el nivel de complejidad de los patrones comunicacionales.

4. Pautas de liderazgo.
5. Direcciones de metas.

Según Tagiuri (1968, en Silva, 1992) el Clima Organizacional sería una “cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (1974, en Hadad y Rosenblum, 1997) hacen referencia al Clima Organizacional como “una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas y que puede inducirse del modo en que la organización y/o subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente”.

Silva (1992), define las siguientes características como más relevantes de este enfoque:

- El clima es externo al individuo.
- Es distinto de las percepciones.
- Existe en la realidad organizacional.
- Se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas.
- Es distinto de la Cultura Organizacional.

b.- Teorías con predominio de factores individuales

A partir de este enfoque, el Clima Organizacional está vinculado a los valores, actitudes, opiniones e incluso el grado de satisfacción de los individuos con respecto a su ambiente laboral. Se referiría a aquellas representaciones cognitivas de la situación organizacional que los trabajadores tienen en común. La percepción del Clima Organizacional se da únicamente en función de las necesidades que la organización puede satisfacer a sus miembros (Brunet, 1992), es decir, en la medida en que la empresa satisfaga las necesidades personales de sus trabajadores, la percepción del clima se verá favorecida. De esta manera, el Clima Organizacional se verá sujeto a variables inestables como el estado de humor y el nivel de satisfacción de los individuos.

Dentro de este marco, Schneider (1975, en Silva, 1992) plantea que “las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”. Da cuenta de un proceso de construcción de significados mediante el cual los individuos le otorgan sentido a la situación en que trabajan y desarrollan conductas apropiadas que favorezcan su adaptación al medio (Silva, 1992). Dichas percepciones de los atributos organizacionales son compartidas con los otros miembros de la organización.

En este sentido, Joyce y Slacum (1979, en Silva, 1992), definen el

clima como la percepción que tienen los individuos del ambiente. Hacen referencia a un proceso de influencia mutua entre las percepciones a través de la interacción social.

Por su parte, James y Sells (1981, en Silva, 1992) consideran al clima como “la representación cognitiva del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo”.

Para Halpin y Crofts (1962, en Miranda, 1996) esta opinión de los trabajadores con respecto de ambiente laboral es el resultado de una serie de percepciones que cada miembro de la entidad asume a medida que adquiere vivencias. Entre ellas se menciona:

- La consideración, entendida como las valoraciones y sentimientos de la administración hacia su personal como individuos.
- Estilo de supervisión, es decir la distancia, énfasis y presión desplegados por los directivos sobre sus empleados para lograr que realicen su trabajo.
- Alejamiento, el cual hace referencia a la distancia emocional existente entre la dirección y sus empleados.
- La percepción de los individuos con respecto al grado de satisfacción de sus necesidades sociales y la satisfacción o gozo ante la labor cumplida.
- Interés que manifiesta la dirección en ofrecer incentivos a sus empleados con el fin de motivar la realización de la tarea.

- El convencimiento de estar sobrecargados de tareas laboriosas.
- La obstaculización, esto es, la percepción de los empleados con relación a si se estaban limitando tan solo a aparentar la realización de un trabajo.

c.- Definiciones de interacción persona-situación

Dentro de este enfoque, el énfasis está puesto en los procesos de desarrollo y reproducción de los patrones intersubjetivos de significados que comparten los individuos acerca de la realidad organizacional. Cobra importancia descubrir cual es el significado que el clima tiene para los individuos, cómo llegan a crearse y a tener persistencia en el tiempo estas creencias y actitudes, y la influencia que puede tener en la vida de la organización.

Dentro de este marco de definición, Ashforh (1985, en Silva, 1992) indica, que “el acento se pone en las interacciones de la gente determinadas por una serie de condiciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social que actúan como mecanismos de donde surge el significado compartido que los individuos atribuyen a su situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su realidad estaría en el consenso social”.

Por su parte, Poole y McPhee (1985), considera que el Clima Organizacional es un conjunto colectivo de manifestaciones acerca de la organización, siendo el sistema de interacción el medio mediante el cual se

producen y reproducen dichos significados.

d.- Concepciones integradoras de Clima Organizacional

El enfoque más reciente es el que reconoce tanto la naturaleza estructural como subjetiva del Clima Organizacional.

Desde esta perspectiva, el comportamiento de la persona no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga respecto de la realidad organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, etc.). Sin embargo, estas percepciones se verán afectadas por sus características personales, como las actitudes, la personalidad, los valores, el nivel de aprendizaje, las expectativas y motivaciones. De acuerdo a este enfoque, 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 finalidad de constituir la percepción del clima (Brunet, 1992).

Debido a esto es que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales. Es considerado como la resultante entre los diferentes elementos objetivos de la organización y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los individuos.

Rodríguez (1992), menciona como variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional:

- Variables del ambiente físico (espacio físico, infraestructura, iluminación, instalaciones, materiales, maquinarias, tecnología,

etc.).

- Variables estructurales (tamaño de la organización, estilos de dirección, estructura formal, etc.).
- Variables del ambiente social (compañerismo, comunicación, toma de decisiones, solución de conflictos, etc.).
- Variables personales (aptitudes, actitudes, necesidades, expectativas, etc.).
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, estrés, accidentalidad, adaptación, etc.).

Todas estas variables configuran el Clima Organizacional, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de un sistema

Así el Clima Organizacional es definido por González (1997) como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). A su vez, estas consecuencias afectan las políticas organizacionales. Así, un estilo de dirección muy burocrático, con exceso de control y falta de confianza propiciará un clima laboral tenso, de desconfianza, actitudes escapistas e irresponsables en los subordinados lo cual reforzará el estilo controlador, autoritario y desconfiado de la dirección.

Siguiendo con la misma línea, Litwin y Stringer (1968, en Miranda, 1996) definen el clima como “... los efectos subjetivos percibidos, del sistema

formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Igualmente plantean que el clima sería una variable interpuesta entre las variables organizacionales y las variables del resultado final.

TEORÍA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE R. LIKERT

La teoría de Clima Organizacional de R. Likert o “teoría de los sistemas de organización” permite explicar la naturaleza de los distintos tipos de clima en términos de causa y efecto. El valor que presenta la teoría de los sistemas radica en su potencial explicativo y extrapolativo, lo que la convierte en una de las teorías más completas.

Dentro de este marco, el comportamiento de los miembros de una organización estaría determinado por la percepción que tienen los miembros de los factores y estructuras organizacionales como también por sus características personales, expectativas, valores, capacidades y esperanzas. En otras palabras los comportamientos y actitudes de las personas son el producto de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva (Rodríguez, 1992).

Likert identifica cuatro factores que influirían en la forma de cómo las personas perciben su ambiente laboral:

- La posición jerárquica y el salario que recibe el individuo dentro de la organización.
- Factores personales como personalidad, actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen del clima de la organización los subordinados, colegas y superiores.
- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.

Dentro de este contexto, Likert organiza los factores anteriormente nombrados dentro de tres tipos de variables:

1. Variables Causales o Independientes: Ejercen su influencia en la evolución y desarrollo de la organización como también en los resultados logrados, y son susceptibles a cambios provenientes de los miembros de la organización. Se consideran dentro de esta categoría la estructura y la administración de la organización: normas, reglas, centralización y descentralización de la toma de decisiones, jerarquía, dimensión y tamaño de la organización.
2. Variables Intervinientes: Dan cuenta del funcionamiento y salud de la organización. Incluye las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, comunicación, toma de decisiones, liderazgo y gestión de conflictos.

3. Variables Dependientes o Finales: Se refiere a los resultados obtenidos por la organización los cuales se encuentran determinados por las dos variables anteriores. Engloba la productividad, gastos, ganancias y pérdidas de la organización. Constituyen la eficacia de la organización.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir de la combinación e interacción de las variables planteadas en la teoría de Likert se pueden determinar dos grandes tipos de Clima Organizacional: autoritario y participativo, cada uno de los cuales se subdivide a su vez en dos: autoritario explotador, autoritario paternalista y participativo consultivo, participación en grupo.

Clima Autoritario

a) Autoritario Explotador

Se caracteriza por la ausencia de confianza entre trabajadores y jefatura. El establecimiento de los objetivos y las decisiones es adoptado en la cumbre y desde ahí se difunden a las jerarquías inferiores, las cuales deben acatar. Los procesos de control son centralizados y formalizados en las jerarquías superiores. Existe escasa comunicación ascendente, descendente y lateral, caracterizándose por la distorsión de información lo que propicia un clima de desconfianza, inseguridad y temor por parte de los trabajadores. El

esfuerzo y trabajo no es reconocido por parte de jefatura, las cuales ponen énfasis en los errores cometidos por sus empleados. Esto genera sentimientos de insatisfacción y frustración. Frecuentemente surge un grupo de personas que buscarán reducir el control de la empresa y, muchas veces, se opondrán a los fines y objetivos de ésta.

b) Autoritario Paternalista

Si bien las decisiones y la centralización del poder tienen lugar en los escalones superiores, algunas decisiones específicas se realizan en los niveles inferiores. Las relaciones interpersonales se caracterizan por la presencia de una autoridad omnipotente que concede ciertas facilidades a sus trabajadores, enmarcadas dentro de ciertos límites con una relativa flexibilidad. Las relaciones entre subordinados y directivos se dan sobre la base de la dependencia y la precaución, mientras que los directivos tienen una confianza condescendiente hacia sus empleados. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos institucionales.

Clima Participativo

c) Participativo Consultivo

Existe un nivel elevado de confianza entre los superiores y subordinados lo que permite delegar los procesos de control y toma de decisiones hacia los escalones inferiores con un sentimiento de responsabilidad. En el establecimiento de objetivos participan tanto jefatura

como subordinados, lo cual favorece el nivel de adhesión y compromiso con la institución. La comunicación es de tipo descendente, ascendente y lateral, con escasa distorsión de la información. Las recompensas y castigos tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores, los cuales se muestran medianamente satisfechos con el clima laboral.

d) Participación en Grupo

El clima se basa en la confianza y amistad entre jefaturas y subordinados. Se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante sus empleados. El proceso de toma de decisiones y de control se encuentra diseminado en todos los niveles jerárquicos de la organización. Las comunicaciones se dan no sólo vertical y horizontalmente, sino que también de manera lateral. La información no es distorsionada ni tergiversada lo cual favorece la integración de los trabajadores. Debido a la posición activa que tienen los trabajadores, estos ven satisfechas sus necesidades de estima, pertenencia y autorrealización lo cual favorece el compromiso y lealtad hacia su institución. Se fomenta el reconocimiento de la labor de los trabajadores. La motivación deja de ser extrínseca, es decir que la organización debe hacer algo para motivar a la gente, y pasa a ser intrínseca, o sea que la organización le da la oportunidad de utilizar su motivación en beneficio de los propósitos organizacionales. Están motivados moralmente por participar en el establecimiento de objetivos de

rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Las organizaciones formales e informales suelen ser las mismas.

Tomando en consideración las características de los distintos tipos de clima, estos pueden relacionarse con los términos abierto/cerrado planteado por algunos investigadores. El esfuerzo por la cohesión entre el directivo y sus trabajadores, la confianza en la habilidad del subordinado para la autogestión, la participación resolutive de los escalones inferiores en la toma de decisiones y la cooperación y colaboración en el desempeño de las tareas son algunas de las características del clima abierto. Mientras que el establecimiento de metas impuesto por los directivos, el énfasis en el logro de los resultados individuales por sobre el trabajo en equipo y la insatisfacción frente a la labor y la empresa experimentada por los funcionarios caracterizan el clima cerrado.

De lo anterior, se observa cierta relación con los supuestos planteados por Mc Gregor (1960) en su teoría X e Y. La teoría X plantea que las personas no tienen la capacidad de ejercer autodisciplina y autocontrol y que es pasiva y se resiste a las necesidades, por lo que se necesita de fuerzas externas de control (recompensas y castigos) para asegurar el logro de los fines organizacionales. Lo primordial es la calidad de la tarea, debido a esto la responsabilidad que la administración pueda asumir frente a los sentimientos, expectativas y necesidades de la gente pasa a un plano secundario. Dichos supuestos se encontrarían a la base del clima cerrado. Por su parte el clima abierto se basaría en los supuestos de la teoría Y. Considera que la gente no es

necesariamente pasiva y opuesta al cambio, poseen una capacidad para desarrollarse que se puede utilizar para su propio bien y el de la organización. La responsable de generar las condiciones que favorezcan el crecimiento y la dirección del esfuerzo de los trabajadores hacia el logro de los objetivos preestablecidos es la organización.

Dentro de este marco, un alto y sostenido nivel de eficacia y productividad se alcanzaría en aquellas organizaciones que ofrezcan a las personas oportunidades de participación, expresión y desarrollo (Rodríguez, 1992).

Otra forma de tipificar el Clima Organizacional es la planteada por Miranda (1990). Señala que el clima de toda empresa es posible de ser clasificado dentro de cuatro categorías dependiendo del énfasis que otorga la dirección al logro de un determinado objetivo:

Clima orientado hacia el trabajo

Aspectos tales como la estructura de la organización, la definición y distribución de las funciones, la evaluación del rendimiento de los trabajadores e incluso la valoración y legitimación de la figura de la autoridad se evalúan de acuerdo al aporte que otorguen al logro de los objetivos organizacionales, lo cual se constituye como el fin último del sistema.

Clima orientado hacia el poder

Son organizaciones cuya estructura de poder se encuentra claramente

distinguible. El bienestar de los subordinados así como las oportunidades de desarrollo y crecimiento, de promoción, de independencia y reconocimiento se encuentran sujetos a las disposiciones y caprichos de sus superiores.

Clima orientado hacia la gente

Lo esencial para la dirección es la satisfacción de las necesidades de desarrollo y aprendizaje de sus trabajadores.

Clima orientado hacia el papel

Una rígida jerarquía de autoridad, reglamentos y procedimientos de control muy elaborados y centralizados distinguen este tipo de clima. La competencia y los conflictos se regulan mediante reglas y procedimientos tendientes al logro de una estabilidad.

La efectividad y pertinencia de cada tipo de clima para la satisfacción de las necesidades organizacionales depende del tipo y características de la organización, de la naturaleza de sus objetivos y de la etapa de desarrollo que esté atravesando.

ETIOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Schneider y Reichers (1983, en Gálvez y Morales, 1995) plantean que existirían tres vertientes que explicarían el origen del Clima Organizacional:

1. Enfoque Estructuralista

A la base del enfoque estructuralista, se encuentran los supuestos de la teoría con predominio de los factores organizacionales.

Dentro de esta perspectiva, el contexto organizacional influye en las actitudes de los sujetos, en sus valores, así como también en la percepción de los eventos organizacionales. De esta manera, el clima surgiría a partir de una serie de aspectos objetivos del contexto organizacional, como lo es el tamaño de la organización, el tipo de tecnología, la cantidad de niveles jerárquicos, la configuración jerárquica de los puestos, la especialización de funciones, etc.

La perspectiva estructural no niega la influencia de las características individuales en la formación de la percepción del clima, sino más bien considera el factor estructural como elemento primario (Joyce y Slacum, 1984, en Gálvez y Morales, 1995).

Dentro de este enfoque, la estructura es vista como una realidad que determina y controla la atmósfera social, de lo que se deduce que en contextos similares surgen percepciones similares entre los miembros de la organización (Schneider y col., 1983, en Gálvez, 1995). De esta manera, el clima difiere de una organización a otra en función de las distintas estructuras organizacionales.

2. - Enfoque SAA de Schneider

Los postulados de la teoría con predominio de factores individuales sustentan el enfoque denominado por Schneider y Reichers (1983, en Gálvez, 1995) “Ciclo de Atracción, Selección y Desgaste”. Este considera que serían

las características personales, como las actitudes, valores, expectativas, etc., las determinantes del clima laboral.

Schneider (1990, en Gálvez y Morales, 1995) plantea que serían tres los procesos que, combinándose, otorgarían homogeneidad entre los miembros de una organización:

- a. - Selección de personal.
- b. - Atracción individual del individuo a la organización.
- c. - Desgaste o salida de los individuos no aptos para la empresa, ya sea porque son despedidos o bien se van por su propia voluntad, ya que “no calzan con el clima y la cultura organizacional”.

De acuerdo a esta perspectiva, las personas buscan trabajar en organizaciones que presenten valores, expectativas, objetivos afines con los propios. De esta manera, se sentirían atraídos por trabajos que encajen con su personalidad, en donde puedan poner en práctica sus propios conceptos y donde puedan satisfacer sus necesidades e intereses (Schneider, 1983, en Gálvez y Morales, 1995). De este modo, se daría un proceso de autoselección en el momento en que la persona decide a qué organización dirigirse, como también al momento en que la organización recluta y selecciona personal acorde con sus expectativas y necesidades.

Es así como los miembros de la organización tendrían percepciones similares y asignarían significados también similares a los eventos organizacionales, porque en definitiva ellos serían en alguna forma parecidos unos a otros (Weinert y Dommel, 1987, en Gálvez y Morales, 1995).

El proceso de desgaste daría cuenta de la salida de los miembros cuyas características personales no sean congruentes con el clima y la cultura organizacional, incrementando con ello la homogeneidad entre los miembros.

Las diferencias de clima que existe entre distintos grupos dentro de una misma organización no son explicadas desde este enfoque.

3. - Teoría del Interaccionismo Simbólico

En la aproximación interaccional se promueve un modelo dinámico, en que los significados surgen intencionalmente de los actores de la organización.

Este enfoque considera la interacción entre las personas como la base para la formación del clima laboral, el cual sería el resultado del esfuerzo del individuo para entender la organización y su rol en ella (Schneider y Reichers, 1983, en Gálvez, 1995).

El significado, que incluye percepciones, evaluaciones y descripciones, no reside en el objeto, ni en la percepción del individuo, sino en el proceso de interacción social. De esta forma, los sujetos definen su medio ambiente y logran entenderlo a base de una “construcción social” (Berger y Luckmann, 1967, en Gálvez, 1995).

Dentro de este marco de definición, el Interaccionismo Simbólico es el proceso a través del cual se realiza la comparación social, lográndose la convergencia de las creencias de los sujetos. Da cuenta de un proceso de evaluación y reorganización por parte del sujeto de sus propias percepciones de los eventos laborales en función de las interacciones que mantiene con los

otros individuos en el contexto en que se lleva a cabo la interacción (Hurtado, J., y Rojo, P., 1996).

Las personas tenderían a comparar las interpretaciones acerca de su realidad laboral con aquellos sujetos que presenten posturas similares, como por ejemplo que compartan sus intereses, expectativas, experiencias, talentos, características demográficas y biográficas, etc.

CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sabido es que los efectos del Clima Organizacional sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción se convierten en causas de la naturaleza misma del clima, es así como por ejemplo ante una baja de la productividad de su empresa un directivo buscará reforzar la supervisión del trabajo de sus funcionarios contribuyendo con esto a deteriorar aún más la percepción del Clima Organizacional. Debido a lo anterior es que al momento de analizar y comprender el clima resulta complejo analizar aisladamente las causas y efectos de la naturaleza del mismo.

De acuerdo a lo planteado por Brunet (1992), los efectos del Clima Organizacional pueden clasificarse en dos grandes categorías:

a.- Efectos Directos: hacen referencia a la influencia que ejercen los atributos organizacionales sobre el comportamiento de la mayoría o de gran parte de los miembros de la organización.

b.- Efectos de Interacción: se refiere a la influencia que ejercen los atributos

organizacionales en personas diferentes, como también a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Clima y estructura organizacionales

La estructura organizacional se define como aquellas propiedades físicas que existen con independencia de los componentes humanos del sistema. Se encuentran así elementos como la dimensión y el tamaño de la organización, la tecnología, la estructura jerárquica, la división del trabajo. Hace referencia al aspecto objetivo que ejerce su influencia en la naturaleza del clima. Al parecer, el tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales (Brunet, 1992). Así, cuanto más grande sea el tamaño de la organización, mayor es el riesgo de que el clima se vea caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso.

Dentro del mismo contexto, los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición social. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. (Brunet, 1992). Así, el individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea como menos estructurada, y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel.

En el mismo orden de ideas, dentro de una misma organización pueden

existir varios climas diferentes (Brunet, 1992). Puede, incluso, tener tantos climas como departamentos y unidades la constituyan. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura social y características propias de la gente del lugar, el tamaño de los departamentos, etc. No obstante a esta diversidad, existen ciertos factores comunes (estructura, tamaño, tecnología, etc.) que tienden a homogeneizar la percepción del clima de los sujetos. Rodríguez (1992) plantea que el Clima Organizacional es una resultante sistémica de los climas particulares de los diferentes subsistemas que forman la organización.

Reglamentos, Políticas y Clima Organizacional

La probabilidad de éxito de ciertos programas organizacionales está estrechamente relacionada con la percepción de un clima participativo y abierto por parte de los trabajadores.

Uno de estos programas es el APO (administración por objetivos) que consiste en hacer que el empleado participe y se involucre en el establecimiento y alcance de sus objetivos de rendimiento o de productividad.

La implantación de un programa APO supone por parte de los trabajadores una cierta forma de implicación, adhesión y compromiso con los objetivos organizacionales.

Para que un programa APO tenga probabilidad de éxito se deben contar con los siguientes requerimientos (Locke, 1968, en Brunet, 1992):

- El establecimiento de la técnica debería suscitar la motivación del

individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que este implica.

- Se deben elaborar objetivos claros, precisos y que no presenten grado de dificultad de alcanzar para los sujetos.
- La elaboración de los objetivos debe considerar resultados posibles de verificar.
- Implantación de un sistema de retroalimentación que permita al individuo evaluar y corregir el alcance de los objetivos, a fin de mejorar su rendimiento.

Los trabajadores reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas o retribuciones organizacionales. Además cuentan con posibilidades de desarrollo y capacitación que le proporcionan los conocimientos y habilidades necesarias para perfeccionar su rendimiento.

El Clima Organizacional se constituye como una variable reguladora, en conjunto con las características del empleo y de la organización, de las oportunidades de éxito de un programa APO. Brunet (1992) propone que serían cuatro las variables organizacionales que incidirían significativamente en la planificación y determinación de los objetivos, al igual que en la satisfacción de los empleados ante un programa APO:

1. - El apoyo y libertad que otorga la organización a los intentos de autonomía y posibilidades de innovación que demuestren sus empleados.

2. - Valor que da la organización al otorgamiento de oportunidades de desarrollo y capacitación a sus empleados.
3. - Sistemas de seguridad y de retroalimentación vinculados al logro de objetivos.
4. - Presencia de medios como las recompensas, sistemas de promoción y remuneración, destinados a motivar a sus empleados.

De esta manera, cuanto más favorable sea la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a las variables anteriormente descritas, mayor será la probabilidad de éxito de un programa APO.

Un segundo programa que se encuentra vinculado a la naturaleza del Clima Organizacional son los Círculos de Calidad. Consisten en grupos de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de los conocimientos y formación técnica y administrativa necesaria, que efectúan reuniones periódicas en conjunto con la dirección, cuya finalidad es identificar, analizar y dar solución a los problemas que afecten su unidad de trabajo (Dubois, 1982, en Brunet, 1992).

Esta técnica requiere de un espíritu y clima de colaboración y participación entre los directivos y subordinados. Es necesario que éstos se sientan implicados y comprometidos con la misión organizacional y que su labor y opinión sean consideradas relevantes para el logro de los objetivos empresariales.

Trayendo a colación los postulados de la teoría de Likert (1967), condición necesaria para el desarrollo de un clima de participación e

implicación de los empleados con el establecimiento de objetivos, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos es la existencia de un elevado nivel de confianza entre superiores y subordinados.

El Clima Organizacional también afecta el funcionamiento de los programas de Evaluación del Rendimiento, el cual se basa en la apreciación sistemática del rendimiento de un subordinado considerando las características del trabajo, sus aptitudes y cualidades necesarias para el óptimo desempeño de la tarea.

En lo que respecta a los objetivos de un buen programa de evaluación de rendimiento, Brunet (1992) considera los siguientes:

- a.- Objetivos Administrativos: Hace referencia a la relación existente entre el rendimiento observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales y el establecimiento de las políticas administrativas (salarios, despidos, contrataciones, promociones, remuneraciones, etc.).
- b.- Objetivos Personales: La evaluación debería constituirse como una herramienta que favorezca el mejoramiento de la calidad y cantidad del rendimiento del empleado, la determinación de las carencias y necesidades de capacitación así como sus necesidades y aspiraciones, y la generación de canales que favorezcan la comunicación entre superiores y subordinados facilitando la comprensión y la confianza entre ambas partes.

Es necesario que previo a la implantación de un programa de evaluación se identifique la naturaleza del Clima Organizacional, puesto que el éxito de dicho programa reside en la presencia de un clima abierto y participativo. Si el clima es autoritario y coercitivo los empleados percibirán el programa como una forma de restricción y control más que una posibilidad de desarrollo y crecimiento en la organización.

Clima Organizacional y actos delictivos

El grado de implicación de un individuo dentro de la empresa y la percepción de tener cierta influencia en situaciones que tienen un significado y una importancia particular para el sujeto, cumplen un rol fundamental en el surgimiento de comportamientos delictivos. Las características del empleo afectan la percepción de influencia e implicación que tenga el trabajador, de esta manera cuanto más complejo y no estructurado sea el trabajo, más tendrán los empleados la impresión de estar implicados y de tener influencia sobre las decisiones laborales.

Como lo señala Lawrence (1979, en Brunet, 1992), sujetos que no son considerados en la toma de decisiones que atañen a su lugar de trabajo presentan una mayor probabilidad de desarrollar síntomas de alienación e impotencia. De esta forma, el robo y el vandalismo son entonces crímenes ocupacionales cometidos por un empleado para su ganancia personal, donde el patrón se convierte en su víctima.

Dentro de este marco de referencia, la percepción de un clima que

otorgue instancias de desarrollo y participación a sus empleados favorecerá el desarrollo de una mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que él considerará como suya.

El comportamiento de los empleados también se verá influenciado por las exigencias de su grupo de trabajo, el cual es definido como aquella “estructura de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surge espontáneamente en la medida en que las personas se relacionan entre sí” (Davis, K., y Newstrom, J., 1991). Los grupos de trabajo en la organización determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que se deben ajustar los empleados. De esta manera, delimitan aquellas conductas que son y no son admisibles en el interior del grupo de individuos.

Los grupos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los fines y objetivos de la organización dependiendo de la percepción que tengan del clima laboral.

Considerando la tipificación del clima elaborada por Likert (1967), los grupos de trabajo buscarán reducir el control de la empresa y desarrollarán normas diferentes y divergentes a los fines organizacionales en climas autoritarios, caracterizados por un sentimiento generalizado de no ser reconocido ni apreciado por los superiores, escasa confianza entre los miembros, continuos desacuerdos frente a ciertas políticas, etc. Mientras que bajo un clima de apertura e integración los grupos de trabajo tendrán una tendencia a adherirse a las normas que busquen facilitar la tarea de los

empleados más que a las normas que se basen en la satisfacción de las necesidades personales de cada uno.

La frustración es un factor que también puede explicar la presencia de actos delictivos en la organización (Spector, 1978 en Brunet, 1992). La frustración puede ser entendida como el sentimiento vivido por un individuo cuando surgen obstáculos que dificultan la búsqueda de sus objetivos personales (dinero, estatus, prestigio, relaciones interpersonales) u organizacionales (rendimiento, posibilidad de promoción, capacitación), y puede conducir a reacciones como la agresión o la evasión.

El Clima Organizacional se constituye como un posible obstáculo del logro de dichos objetivos en la medida que se distingue por una falta de equidad entre los empleados, ambigüedad de roles, oportunidades de promoción y capacitación sujetas a criterios subjetivos.

Clima laboral y relaciones de trabajo

El grado de estructuración en el trabajo y las oportunidades de participación e integración de los empleados se constituyen como factores relevantes del Clima Organizacional que propician el surgimiento de una tendencia a agruparse en sindicatos.

“...la percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados” (Brunet, 1992). La sindicalización permite a sus miembros la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de

trabajo.

De Cotiis y Le Louarn (1981, en Brunet 1992) mencionan cuatro dimensiones del Clima Organizacional que pueden predisponer a los empleados para sindicalizarse:

- a.- La iniciativa, autonomía e independencia dada a los individuos en la ejecución de la tarea.
- b.- El respaldo y apoyo otorgado por la dirección a los funcionarios.
- c.- El tipo de reconocimiento concedido por los superiores a los funcionarios ante un trabajo realizado óptimamente.
- d.- Sentimiento de justicia y equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

De este modo, la arbitrariedad de las políticas organizacionales, la ambigüedad de roles y la incertidumbre en las decisiones harán que los participantes de un sistema busquen asegurar su ambiente y tiendan a agruparse.

Satisfacción, Rendimiento y Clima Organizacional

Larouche y Delorme (1972, en Brunet, 1992) definen la satisfacción en el trabajo como una “resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo”. Un individuo desarrollará una visión positiva de su ambiente de trabajo en la medida que éste le ofrezca oportunidades de crecimiento y

realización personal.

Brunet (1992) enuncia las siguientes variables del Clima Organizacional que se vincularían con el nivel de satisfacción experimentado por el sujeto:

- a.- La calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.
- b.- La unión o cohesión grupal entre los trabajadores.
- c.- El grado de implicación en la tarea.
- d.- El apoyo dado por parte de la dirección a sus subordinados.

Si bien muchos investigadores han postulado que el concepto de Clima Organizacional es sinónimo de satisfacción, existe una clara distinción entre ambos. El clima se encuentra ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción implica una evaluación afectiva de los atributos organizacionales.

Brunet (1992) señala que la distinción entre ambos conceptos se extiende a tres niveles:

1. El nivel de la abstracción usada, el clima laboral se basa en macropercepciones del ambiente de trabajo, la satisfacción lo hace sobre micropercepciones.
2. El nivel afectivo implicado, mientras el clima hace referencia a una evaluación descriptiva del sistema, la satisfacción se constituye como una evaluación afectiva de éste.
3. La organización constituye el nivel de análisis implicado en el Clima

Organizacional, mientras que la persona como tal lo es para la satisfacción.

Con respecto al rendimiento, aún no se ha logrado distinguir o aislar el efecto del clima laboral y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación en la productividad de un individuo.

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es actualmente entendido como una herramienta de gran utilidad a la hora de orientar la toma de decisiones sobre la base del conocimiento de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como las posibles dificultades que se podrían suscitar a lo largo de la implementación de los cambios y transformaciones deseadas (Rodríguez, 1992).

Se define como “ un proceso mediante el cual se determina y califica la situación existente en una realidad específica, por medio de la evaluación de la misma, la que al ser comparada con un modelo teórico de referencia, permite identificar, ponderar e interpretar las deficiencias existentes, frente al parámetro de normalidad asumido” (Rodríguez, 1992).

Debido a que la organización se encuentra en un constante cambio producto de los procesos de adaptación a las modificaciones de su medio interno como del entorno en el que se encuentra inmersa, el diagnóstico debe ser entendido como un proceso evaluativo permanente.

Algunas de las funciones del diagnóstico organizacional son:

- a. - Otorga una imagen de la situación que presenta la organización en un momento determinado.
- b. - Ofrece conocimiento acerca de las fortalezas, debilidades y potencialidades de los sistemas organizacionales.
- c. - Entrega información acerca del cómo se relacionan los individuos y los grupos en el interior de la organización.

A partir de la determinación de las deficiencias de la realidad existente y de la cuantificación de la magnitud de los problemas, es posible emprender el rediseño de la organización o las intervenciones menores pertinentes, conforme a los criterios de normalidad establecidos en el modelo deseable. De esta manera las proyecciones y planificaciones de cambio que surjan guardan relación con la realidad organizacional.

En vista de lo anterior, el diagnóstico de Clima Organizacional cumple las siguientes funciones:

- Cuantificar los atributos organizacionales y objetivizar la realidad de la organización, logrando identificar cuales son las áreas más afectadas. Este conocimiento permite planificar de manera racional y sistemática las intervenciones para modificar el comportamiento de sus integrantes, mejorar la productividad, calidad del trabajo y del servicio, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia organizacional.
- Actúa como indicador o evaluador de la gestión empresarial, es decir retroalimenta a la dirección acerca del cómo se están haciendo las cosas.

- Permite a los directivos observar los efectos de las intervenciones realizadas con anterioridad.
- Permite a la organización hacerla participe de un proceso de mejoramiento continuo.

Trayendo a colación los postulados de Luhman (1991), las organizaciones son entendidas como sistemas estructuralmente determinados, esto es que toda posibilidad de cambio se encuentra definida como posibilidad en la propia estructura del sistema. Las organizaciones se encuentran constantemente adaptándose a constantes cambios provenientes de su ambiente tanto interno como externo, a fin de asegurar su supervivencia y permanencia en el mercado. Los ambientes o entornos, no obstante, no determinan los cambios de estado del sistema, sino que solo activan o gatillan cambios de estado determinados en la estructura del sistema en referencia (Rodríguez, 1992).

Dentro del mismo marco de referencia, “si las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, ninguna intervención externa podrá determinar cambios en ellas” (Rodríguez, 1992), en este sentido la evaluación diagnóstica del Clima Organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir organizacional a menos que sea aceptada y asumida como parte de su autorreflexión. De esta manera, la organización tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa fundamental de futuras gestiones administrativas, y así vea realizada su utilidad como elemento de orientación del devenir organizacional.

Puesto que el diagnóstico de presenta como una observación, tiene un punto ciego que está constituido por los esquemas de distinción usados para simplificar la realidad observada. En el caso del diagnóstico del Clima Organizacional, los miembros del sistema tendrán esquemas de distinción compartidos sobre los cuales construirán un diagnóstico que no favorecerá el desarrollo de soluciones creativas y novedosas a los problemas que aquejan a la organización (Miranda, 1996). Por ello es necesario contar con una observación externa que participe conjuntamente con los observadores internos en la construcción y definición de nuevas posturas de acción, superando así las limitaciones de ambas partes. De esta manera, el diagnóstico organizacional deberá ser siempre un co-diagnóstico.

Técnicas para el diagnóstico del Clima Organizacional

Tal como se ha mencionado con anterioridad, el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el ambiente social en el que se encuentra inmersa, los grupos formales e informales que la constituyen, sus valores y normas, estilos de autoridad, patrones de comunicación y de toma de decisiones, etc. Estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en el conjunto de apreciaciones que tienen los trabajadores de su ambiente de trabajo como también del significado que tiene para ellos el trabajar en esas condiciones.

A pesar de la complejidad del concepto, es posible realizar un

diagnóstico del clima a partir de cuestionarios estandarizados en los que se pregunta a los miembros acerca de sus percepciones respecto de las variables que conforman el clima laboral. Generalmente, los cuestionarios de clima están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se les pide a los encuestados que evalúen el clima en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal. A partir de esta doble evaluación, se tiene conocimiento acerca del estado actual y la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente desearía.

Al tratarse de un concepto analizable en función de distintos tipos de dimensiones, la utilidad de un instrumento reside en poder agrupar las percepciones individuales acerca de dichas dimensiones (Brunet, 1992).

Se han elaborado una gran cantidad de instrumentos destinados a medir el clima laboral, no obstante aún no existe acuerdo en cuanto al tipo y número de dimensiones que tienen que ser evaluadas para lograr una apreciación lo más cercana al clima de una organización. En la medida que un instrumento abarque una mayor cantidad de variables, su capacidad para obtener una visión fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones organizacionales se verá acrecentada.

El instrumento debe ser capaz de pesquisar la influencia del individuo en el Clima Organizacional, como la influencia del clima en el individuo (Hadad y Rosenblum, 1997).

La elección del instrumento de medida debe realizarse considerando los objetivos que persigue la intervención como las características y objetivos

organizacionales.

El cuestionario de Likert (1967), Perfil Organizacional (POL), es uno de los más utilizados debido a que además de medir el clima, permite prever los cambios que puedan desencadenarse con posterioridad a las intervenciones de capacitación o de Desarrollo Organizacional.

Likert considera como dimensiones del clima las siguientes:

- a. Estilo de autoridad: Métodos utilizados en el ejercicio del poder.
- b. Esquemas motivacionales: Métodos que se utilizan para incentivar a los trabajadores y satisfacer sus necesidades.
- c. Comunicación: Estilos comunicacionales que adopta la organización.
- d. Procesos de influencia: Métodos utilizados para lograr la adhesión y compromiso con los objetivos organizacionales.
- e. Procesos de toma de decisiones: Incluye los criterios de pertinencia de la información usada en la toma de decisiones, criterios de decisión y de distribución de las funciones posteriores a la decisión.
- f. Procesos de planificación: Métodos de establecimiento de objetivos y de directrices.
- g. Procesos de control: Forma en que se distribuye y realiza el control.
- h. Objetivos de rendimiento: Planificación de objetivos de rendimiento, y grado de congruencia entre lo planificado y deseado por los miembros de la organización.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) evalúan el clima en función de 6 dimensiones:

- a. Estructura: Percepción que tienen los miembros del reglamento, normas y deberes que se dan en la organización.
- b. Responsabilidad: Sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- c. Remuneración: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensa y percepción de la adecuación de la remuneración y recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- d. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que el trabajo plantea desafíos frente a los cuales dar soluciones.
- e. Apoyo: Énfasis puesto en la existencia de un espíritu de cooperación y respaldo mutuo entre los niveles superiores e inferiores.
- f. Tolerancia al conflicto: Nivel de transigencia frente a los problemas existentes entre los miembros de la organización.

El Work Environment Scale, elaborado por Moos e Insel (1974) para todo tipo de organización, mide las siguientes dimensiones:

- a. Implicación: Grado en que los trabajadores están adheridos y comprometidos con su trabajo.
- b. Cohesión: Percepción de la existencia de un ambiente de amistad y unión entre los trabajadores.
- c. Apoyo: Respaldo y estímulo otorgado por la dirección a sus subordinados.
- d. Autonomía: grado en que la organización propicia la independencia de sus trabajadores.
- e. Tarea: Grado de planificación, claridad y eficiencia en las tareas.

- f. Presión: Influencia que ejerce la dirección sobre sus trabajadores para que realicen sus labores.
- g. Claridad: Interés por esclarecer los reglamentos y políticas organizacionales.
- h. Control: Incluye reglamentos y presiones que utiliza la dirección para ejercer influencia en los trabajadores.
- i. Innovación: Grado de apertura, aceptación e importancia otorgado al cambio por parte de dirección.
- j. Confort: Interés por parte de dirección de otorgar un ambiente grato, cómodo y funcional a sus trabajadores.

Bowers y Taylor (1970), de la Universidad de Michigan, construyeron el Survey of Organizations, cuestionario que distingue tres variables organizacionales: liderazgo, clima organizacional y la satisfacción laboral. A su vez, el clima esta compuesto por 5 dimensiones:

- a. Apertura a los cambios tecnológicos: Grado de apertura y adhesión manifestada por la dirección frente a los avances tecnológicos destinados a mejorar la eficiencia en el trabajo.
- b. Recursos humanos: Interés manifestado por la dirección hacia sus trabajadores.
- c. Comunicación: Patrones comunicacionales y disposición para escuchar las opiniones de los trabajadores por parte de dirección.
- d. Motivación: Condiciones laborales que incentivan la realización del trabajo.

- e. Toma de decisiones: Tipo y calidad de información sobre la cual se toman las decisiones, así como también el papel que cumplen los trabajadores en este proceso.

Finalmente, tomando en consideración las dimensiones planteadas en los estudios de Litwin y Stringer, 1966; Schneider y Bartlett, 1968; Tagiuri, 1968 y Kahn et al., 1964; Brunet (1992) plantea que serían cuatro las dimensiones que deberían ser consideradas al momento de realizar el diagnóstico de Clima Organizacional:

a.- Autonomía individual: Grado en que los funcionarios perciben que pueden desempeñar su trabajo con cierto nivel de responsabilidad individual.

b.- Grado de estructura que impone el puesto: Hace referencia al grado de claridad con que la organización, específicamente los superiores, dan a conocer a sus subordinados objetivos y métodos de trabajo, normas, exigencias, etc.

c.- Tipo de recompensa: Sistemas de remuneración monetaria, sistemas de promoción, sistemas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, bienestar social, estabilidad laboral, sistema de socialización organizacional, etc., que la institución ofrece a sus miembros.

d.- Consideración, agradecimiento y apoyo: Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES EMPÍRICOS

El Clima Organizacional, al ser una de las cuatro áreas fundamentales que conforman una organización, junto con la estructura, el funcionamiento y el medio ambiente y finalidad, ha sido parte de numerosos estudios debido a la importancia que este tiene en el momento de precisar políticas de desarrollo intra organizacional como hacia sus usuarios.

Brown, S y Leigh, T. (1996) investigaron el proceso a través del cual las percepciones que tienen los empleados del ambiente organizacional son relacionadas con el compromiso con el trabajo, el esfuerzo y el rendimiento. Para esto, los investigadores desarrollaron una definición operacional del clima psicológico que fue basada en cómo los funcionarios perciben aspectos del ambiente organizacional y los interpretan en relación con su propio bienestar. Los datos fueron recolectados de dos muestras de vendedores que trabajaban en compañías de diferentes rubros. Los resultados mostraron que las percepciones de un clima psicológico motivado y comprometido fueron relacionadas con el compromiso con el trabajo, el cual, a su vez, fue relacionado con el esfuerzo. El esfuerzo también fue correlacionado positivamente con el rendimiento en el trabajo. Los resultados, además, revelaron un pequeño, pero estadísticamente significativo efecto del

compromiso con el trabajo con el esfuerzo, el cual se transformó en no significativo cuando el esfuerzo fue insertado dentro del modelo hipotetizado, indicando el efecto mediador del esfuerzo en la relación.

Otro estudio que mantiene la creencia que existe una relación entre el clima y la efectividad es el realizado por West, M. y colaboradores (1998). Ellos investigaron este posible vínculo examinando la relación entre el clima departamental universitario y la evaluación de la excelencia en la investigación. Se usó un diseño longitudinal el cual recogió datos del Clima Organizacional en académicos de 46 secciones en 14 universidades en 1992 y de nuevo en 1994. Estas medidas del clima se relacionaron a evaluaciones externas del higher education funding council de excelencia en investigación hecha en 1989 y 1992. Estas evaluaciones departamentales predijeron el subsiguiente clima departamental, particularmente en las descripciones de los miembros de grado de formalización, que apoyan para el desarrollo de la carrera y apoyan la innovación. Las dimensiones de clima, sin embargo, no predijeron fuertemente subsecuentes evaluaciones de investigación de excelencia. Esto hace suponer que ese clima puede ser un resultado tanto como una causa de efectividad, por lo menos en este contexto.

Dentro del área salud, Mancilla, C. (1995), realizó un estudio comparativo de Clima Organizacional de dos hospitales generales del Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio. Para diagnosticar el Clima Organizacional se aplicó la metodología del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud (OPS/OMS, PNUD), adaptada

al servicio de salud. Se identificaron dos hospitales generales comparables. En ambas se analizaron las variables Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, desglosadas en sus cuatro subvariables:

- Liderazgo: Dirección, Estímulo a la Excelencia, Estímulo del Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto.
- Motivación: Realización Personal, Reconocimiento al Aporte, Responsabilidad y Adecuación de las Condiciones de Trabajo.
- Reciprocidad: Aplicación al Trabajo, Cuidado del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad.
- Participación: Compromiso con la Productividad, Compatibilización de Intereses, Intercambio de Información y Compromiso con el Cambio.

En cada factor, los puntajes fluctúan de 0 a 5; se consideró satisfactorio el puntaje superior a 2,2.

Los resultados mostraron que hubo diferencias muy claras en cuanto a los valores, tanto de las áreas como de sus correspondientes factores entre ambos hospitales, lo cual expresa percepciones distintas que responden a realidades propias de cada hospital.

Dentro del mismo estudio, se analizó el Clima Organizacional en el hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio. Se utilizó la misma metodología descrita anteriormente. Se aplicó un cuestionario con 80 preguntas a diez servicios clínicos, con un total de 57% de funcionarios pertenecientes a los estamentos Auxiliares, Administrativos, Técnicos, Profesionales y Médicos. Los puntajes pueden fluctuar entre 0 y 5 y

se consideró como satisfactorios valores superiores a 2,2.

Con respecto al comportamiento de las variables del clima (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación), se observó que Participación es percibida positivamente por los sujetos evaluados, no así Liderazgo, la cual desciende a un plano Insatisfactorio. De esta manera, el Clima Organizacional total recibe una valoración media de satisfacción.

Se observó cierta homogeneidad en los promedios de los distintos servicios, los cuales evaluaban el clima en el rango de Satisfacción Promedio, con excepción de Cirugía Infantil cuya percepción se ubicó en el rango de Insatisfacción.

Los resultados mostraron, además, que el Clima Organizacional no es homogéneo entre los distintos estamentos estudiados. Las cifras totales más bajas del estudio correspondieron a los médicos (Insatisfactorio) y las más elevadas, a las plantas de Auxiliares y Técnicos (Satisfacción Promedio). Estos datos sugieren que, además de diseñar las estrategias adecuadas que superen tales percepciones, deben identificarse las acciones precisas y adaptarse al sentir de cada estamento.

Usando la misma metodología utilizada en los dos estudios anteriores, se realizó una comparación de Clima Organizacional en consultorios municipalizados y no municipalizados, considerando las variables mencionadas anteriormente en cada una de sus plantas de funcionarios.

Los resultados mostraron que en la variable Liderazgo se observan puntajes de mayor satisfacción en Auxiliares, Administrativos y Técnicos de

consultorios municipalizados y no municipalizados. Profesionales y Médicos expresan mayor satisfacción en consultorios no municipalizados. En Motivación, a excepción del estamento Técnico, que obtiene valores semejantes en ambos consultorios, todas las plantas restantes aparecen con una percepción más satisfactoria en los consultorios no municipalizados. La variable Reciprocidad se comporta en términos de “perfil”, de la misma manera que Motivación, incluyendo la igualdad del estamento de Técnicos. Finalmente, en la variable Participación, a excepción del estamento de Técnicos, quienes aparecen con mayores puntajes en los consultorios municipalizados, todas las otras plantas ofrecen puntuaciones de mayor satisfacción en los consultorios no municipalizados.

En 1997, Hadad, C. y Rosenblum, M, analizaron comparativamente dos estudios de Clima Organizacional realizados en el hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio en 1995 y 1997 y, además, determinaron los efectos producidos por una intervención que se llevó a cabo en un servicio de este establecimiento. Se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional (O.P.S, O.M.S., P.N.U.D., 1992) a 10 servicios clínicos del hospital, incluyendo al servicio que recibió una intervención, el cual fue evaluado mediante una entrevista semiestructurada realizada previamente a la intervención. Los resultados indicaron que no se aprecian diferencias significativas en el Clima Organizacional entre 1995 y 1997, ubicándose igualmente dentro de un rango de Satisfacción Promedio, sin embargo, sí se observan diferencias en las percepciones de las variables que lo componen.

Así, la variable Liderazgo presenta un significativo ascenso desde una valoración Insatisfactorio a una Muy Satisfactoria, y por otro lado la variable Participación se aprecia descendida en un rango Insatisfactorio. También se ve que el servicio intervenido, Cirugía Infantil, muestra una mejoría en todas las variables, percibiendo el clima dentro de la categoría de excelencia. Llama la atención el descenso que sufre la sección de Recaudación y Centro de Informaciones, el servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología y la unidad de Laboratorio Clínico, los cuales perciben su clima de manera insatisfactoria, y la unidad de Imagenología, cuya valoración del clima desciende drásticamente a un nivel de Gravedad.

En relación con la evaluación que hacen del clima los distintos estamentos evaluados, destaca el cuerpo Médico, quién percibe esta vez el clima muy satisfactoriamente. Se observa un significativo descenso en la percepción del estamento Administrativo, quién pondera el clima dentro del intervalo Insatisfactorio.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es una investigación de tipo No Experimental, Transeccional Descriptivo.

Se define como No experimental ya que no habrá una manipulación deliberada de la variable a estudiar, ésta se estudiará tal y como se presenta en su entorno natural, sin la intervención directa del investigador.

Transeccional Descriptivo ya que la variable será estudiada a través de la medición realizada en un tiempo y lugar únicos de las distintas dimensiones del fenómeno, con la finalidad de aportar con información significativa referida al comportamiento del Clima Organizacional en una institución de salud pública.

UNIVERSO

Los participantes que conforman el universo del estudio son funcionarios pertenecientes al estamento Auxiliar, Administrativo, Técnico, Profesional y Médico de diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio: Sección

Recaudación y Centro de Informaciones (N=47); Servicio de Cirugía Infantil (N=44); Servicio de Medicina (N=58); Servicio de Pediatría (N=73); Servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología (N=167); Unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (N=64); Unidad de Emergencia Infantil (N=66); Unidad de Emergencia Adulto (N=168); Unidad de Imagenología (N=32); y Unidad de Laboratorio Clínico (N=38).

De esta manera, la población del presente estudio se encuentra constituida por 757 funcionarios (N=757).

MUESTRA

La muestra de la presente investigación es del tipo Intencionada, Estratificada y No Proporcional. Intencionada debido a que el procedimiento de selección de los participantes estará sujeto a la presencia de éstos en el momento de visita de los investigadores al servicio clínico correspondiente como también a la disponibilidad de tiempo y accesibilidad que ellos tengan. Estratificada puesto que los sujetos pertenecen a distintas categorías o niveles dentro de la estructura jerárquica de la organización. Se define como no proporcional ya que el número de funcionarios evaluados varía dependiendo del número total de funcionarios por servicio clínico y estamento.

Se evaluó al 60 % del total de funcionarios por estamentos de los servicios anteriormente mencionados debido a la naturaleza Intencionada de la muestra. Los estamentos considerados en la investigación fueron los siguientes:

Auxiliar, Administrativo, Técnico, Profesional y Médico

A continuación son descritos los criterios para la selección de los sujetos de la muestra:

- a.-Pertener al hospital Carlos Van Buren;
- b.-Pertener a alguno de los diez servicios clínicos mencionados anteriormente;
- c.-Formar parte de la categoría de médicos, profesionales, administrativos, técnicos o auxiliares;
- d.-Tener un contrato laboral con el hospital evaluado;
- e.-Estar presente en su servicio clínico al momento de la evaluación.

Finalmente, considerando lo anteriormente expuesto, la muestra quedó constituida de la siguiente manera:

a.- Sección Recaudación y Centro de Informaciones

Administrativos: 47 Cuestionarios aplicados: 28 (60%)

Total cuestionarios aplicados: 28

b.- Servicio de Cirugía Infantil

Auxiliares: 4 Cuestionarios aplicados: 3 (75%)

Administrativos: 1 Cuestionarios aplicados: 1 (100%)

Técnicos: 25 Cuestionarios aplicados: 15 (60%)

Profesionales: 5 Cuestionarios aplicados: 3 (60%)

Profesionales: 38	Cuestionarios aplicados: 23 (61%)
Médicos: 25	Cuestionarios aplicados: 15 (60%)
Total cuestionarios aplicados: 101	

f.- Unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación

Auxiliares: 7	Cuestionarios aplicados: 5 (71%)
Administrativos: 1	Cuestionarios aplicados: 1 (100%)
Técnicos: 41	Cuestionarios a aplicados: 25 (61%)
Profesionales: 9	Cuestionarios aplicados: 6 (67%)
Médicos: 6	Cuestionarios aplicados: 4 (67%)
Total cuestionarios aplicados: 41	

g.- Unidad de Emergencia Infantil

Auxiliares: 5	Cuestionarios aplicados: 3 (60%)
Administrativos: 1	Cuestionarios aplicados: 1 (100%)
Técnicos : 26	Cuestionarios aplicados: 16 (62%)
Profesionales: 7	Cuestionarios aplicados: 5 (71%)
Médicos: 27	Cuestionarios aplicados: 17 (63%)
Total cuestionarios aplicados: 42	

h.- Unidad de Emergencia Adulto

Auxiliares: 18	Cuestionarios aplicados: 11 (61%)
Administrativos: 6	Cuestionarios aplicados: 4 (67%)

Técnicos: 72	Cuestionarios aplicados: 44 (61%)
Profesionales: 18	Cuestionarios aplicados: 11 (61%)
Médicos: 54	Cuestionarios aplicados: 33 (61%)
Total cuestionarios aplicados: 103	

i- Unidad de Imagenología

Auxiliares: 2	Cuestionarios aplicados: 2 (100%)
Administrativos: 2	Cuestionarios aplicados: 2 (100%)
Técnicos: 15	Cuestionarios aplicados: 9 (60%)
Profesionales: 8	Cuestionarios aplicados: 5 (62%)
Médicos: 3	Cuestionarios aplicados: 2 (67%)
Total cuestionarios aplicados: 20	

j.- Unidad de Laboratorio Clínico

Auxiliares: 3	Cuestionarios aplicados: 2 (67%)
Administrativos: 2	Cuestionarios aplicados: 2 (100%)
Técnicos: 18	Cuestionarios aplicados: 11 (61%)
Profesionales: 14	Cuestionarios aplicados: 10 (71%)
Médicos: 1	Cuestionarios aplicados: 1 (100%)
Total cuestionarios aplicados: 26	

De lo anterior se desprende que un total de 471 cuestionarios (n=471)

se aplicaron en los diez servicios clínicos mencionados anteriormente.

AMBIENTE

La presente investigación se llevó a cabo en diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio.

Descripción de la Organización

El hospital Carlos Van Buren se encuentra inserto en el Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, el cual depende del Ministerio de Salud para los efectos de someterse a la supervigilancia de esta Secretaría de Estado, y de cumplir las políticas, normas y planes generales que ella aprueba.

Como está establecido en el capítulo IV, título 1, artículo 76, de la ley regente del Sistema de Salud, su función es "realizar todas o algunas actividades de recuperación, fomento y protección de la salud y de rehabilitación de personas enfermas, mediante atención cerrada, abierta de pacientes referidos y de emergencia".

El hospital tiene a su cargo un área geográfica determinada que fue fijada por la dirección del S.S.V.S.A., ésta comprende 444.213 habitantes provenientes de las localidades de Valparaíso, Casablanca, Juan Fernández, San Antonio, Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Cartagena, Santo Domingo e Isla

de Pascua. Sin embargo, para efectos del Servicio de Neurocirugía aborda a toda la población de la V región, y para el Servicio de Oncología la cobertura se extiende a la zona norte del país.

El hospital Carlos Van Buren está clasificado como hospital Tipo 1. Esta clasificación la realiza el Ministerio de Salud sobre la base de los siguientes aspectos:

- a) Grado de complejidad técnica y nivel de desarrollo de especialidades, debido a que cuenta con las cuatro especialidades básicas: Medicina, Pediatría, Obstetricia y Cirugía;
- b) Grado de desarrollo de organización administrativa;
- c) Ámbito geográfico de acción, acorde con el sistema de complementación asistencial;
- d) Número de prestaciones tales como consultas, egresos y otros.

La misión del hospital es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su área jurisdiccional, a través del desarrollo de actividades de promoción de la salud, prevención y curación de enfermedades y rehabilitación de sus secuelas, focalizando el uso de sus recursos con criterios epidemiológicos y de salud pública, en un marco de equidad, participación, solidaridad, universalidad, integridad y satisfacción del usuario, promoviendo la investigación clínica y la docencia.

La visión de esta organización comprende los siguientes puntos (Ministerio de Salud, 1987):

- El hospital sólo será concebido como integrante de una red

asistencial.

- La organización del hospital tenderá hacia la atención por complejidad, sobre la concepción de Servicios Clínicos.
- Se fortalecerán las especialidades priorizadas de acuerdo al rol definido por la red regional para este hospital.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente

Clima Organizacional

Definición Conceptual de Clima Organizacional: “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de sus miembros” (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

El concepto de Clima Organizacional considera las siguientes subvariables:

a.- Liderazgo

Proceso de 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).

A su vez, la variable Liderazgo se constituye de las siguientes

dimensiones: Dirección, Estímulo a la Excelencia, Estímulo al Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto.

a1.- Dirección

Proceso mediante el cual se proporciona el sentido de orientación a las actividades de una unidad de trabajo, mediante la identificación de los objetivos y metas perseguidas como también de los medios que se poseen para lograrlo (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992). Además considera el velar por el cumplimiento y respeto de las pautas normativas que regulan el comportamiento de los miembros del grupo.

a2.- 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 (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992), a través de la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos al quehacer laboral, en un ambiente en el que las jefaturas se interesan por ofrecer instancias de crecimiento, desarrollo y actualización a sus subordinados.

a3.- Estímulo al Trabajo en Equipo

Participación organizada, que tiene lugar al estructurarse un ambiente de apoyo mutuo, de complementación de habilidades, conocimientos 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).

a4.- 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).

b.- Motivación

Hace referencia a aquel 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).

A su vez, la variable Motivación se constituye de las siguientes dimensiones: Realización personal, Reconocimiento al Aporte, Responsabilidad y Adecuación de las Condiciones de Trabajo.

b1.- Realización Personal

Realización integral del hombre y de la mujer, que solo 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).

b2.- Reconocimiento al Aporte

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).

b3.- Responsabilidad

Alude a la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Hace 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).

b4.- 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).

c.- **Reciprocidad**

Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

A su vez, la variable Reciprocidad se constituye de las siguientes dimensiones: Aplicación al Trabajo, Cuidado del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad.

c1.- Aplicación al Trabajo

Consiste en adoptar comportamientos que manifiestan dedicación por el logro de los objetivos de una unidad de trabajo y de la institución en un grado tal, que impulsa a las personas a asumir responsabilidades y desplegar su ingenio y creatividad en la solución de problemas, adquiriendo hábitos que privilegian la exactitud, el esmero y el orden (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

c2.- Cuidado del Patrimonio Institucional

Hace referencia 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, de los valores y de la imagen de la institución (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

c3.- 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).

c4.- Equidad

Alude a la imparcialidad con que la organización trata a sus trabajadores, estableciendo el acceso a las retribuciones (sistemas 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).

d.- Participación

Involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada cual la parte que le corresponde para cumplir con los objetivos institucionales (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D., 1992).

A su vez, la variable Participación se constituye de las siguientes dimensiones: Compromiso con la Productividad, Compatibilización de Intereses, Intercambio de Información e Involucramiento con el Cambio.

d1.- 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).

d2.- 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).

d3.- 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).

d4.- 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).

Definición Operacional de Clima Organizacional: Categoría a la que correspondan los puntajes obtenidos por los servicios y estamentos evaluados dentro del Hospital Carlos Van Buren en el cuestionario de Clima Organizacional propuesto por la O.P.S., O.M.S., y P.N.U.D. (1992). (Ver

Anexos).

Variables Independientes:

Área de Servicio

Definición Conceptual: Conjunto de recursos humanos y materiales cuyo objetivo es prestar atención especializada a pacientes en consultas ambulatorias, hospitalización y en atención de emergencia mediante la aplicación de procedimientos diagnósticos y terapéuticos correspondientes a su área específica (Reglamentos Servicios de Salud, 1987).

Definición Operacional: Funcionarios pertenecientes a los servicios de Ginecología, Obstetricia y Neonatología; Pediatría; Medicina; Cirugía Infantil; Laboratorio Clínico; Anestesia, Pabellón y Recuperación; U.E.A; U.E.I; Imagenología y Centro de Informaciones y Recaudación.

Tipo de Estamento

Definición Conceptual: Nivel o categoría asignada a un puesto de trabajo dentro de la estructura jerárquica.

Definición Operacional: Trabajadores que se encuentren dentro de la categoría de Auxiliares, Administrativos, Técnicos, Profesionales y Médicos.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Inventario de Clima Organizacional

El instrumento a utilizar en la presente investigación es el cuestionario construido en el año 1992 por la O.P.S, O.M.S., y P.N.U.D., para medir el Clima Organizacional en Instituciones de Salud (Ver Anexos). Está constituido por 80 afirmaciones referidas a las cuatro variables planteadas por la O.P.S, O.M.S., y P.N.U.D., como constituyentes del Clima Organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. A su vez, cada una de estas variables se subdividen en cinco dimensiones:

- a.- Variable Liderazgo: Dirección, Estímulo a la Excelencia, Estímulo al Trabajo en Equipo y Solución de Conflicto.
- b.- Variable Motivación: Realización Personal, Reconocimiento al Aporte, Responsabilidad y Adecuación de las Condiciones de Trabajo.
- c.- Variable Reciprocidad: Aplicación al Trabajo, Cuidado del Patrimonio Institucional, Retribución y Equidad.
- d.- Variable Participación: Compromiso con la Productividad, Compatibilización de Intereses, Intercambio de Información y Involucración en el Cambio.

El cuestionario se aplica en forma individual a cada funcionario, el cual deberá completar una hoja de respuesta indicando V (verdadero) si piensan que la afirmación corresponde a la realidad y F (falso) si piensan que no es así.

Luego, las respuestas se traspasan a un sistema ordinal en el cual a aquellas preguntas que se asocian con una valoración positiva de la dimensión de clima aludida se les asigna el valor 1, mientras que a aquellas que se relacionan con una valoración negativa de la misma, se les asigna el valor 0.

Utilizando una Hoja de Conteo (Ver Anexos), se va colocando los unos (1) correspondientes a las respuestas que coincidieron con la valoración positiva de Clima Organizacional. Esta matriz contiene en las filas los números de 1 a 80, que son el número de las reflexiones del instrumento; y en las columnas, cada casilla (C1.....Cn) representa el número de instrumentos aplicados. Se deben utilizar tantas columnas como tantos sea el número de participantes. A su vez, cada inventario respondido se agrupa según el servicio clínico a cual pertenezca y dentro de estos, según el estamento al que pertenezca la persona que lo respondió.

En las dos últimas columnas de la Hoja de Conteo, se suman en forma horizontal todos los unos (1) que haya en las casillas. Al total se le saca una media aritmética. Al final de las operaciones se tendrá 80 promedios. El resultado siempre será uno (1) o fracción.

Posteriormente, se verá 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 variable. Por ejemplo, para medir la Dirección del área de Liderazgo, se sumarán los promedios aritméticos obtenidos de las respuestas 1, 14, 33, 51 y 67. Puesto que cada dimensión del Clima Organizacional está compuesta por

5 ítemes, los puntajes obtenidos varían de 0 a 5.

Pauta de apreciación

Para efectos de retroalimentación, se consideraron las categorías construidas y propuestas en la evaluación de Clima Organizacional realizada en 1995 en el Servicio de Salud Valparaíso- San Antonio.

Los siguientes puntajes corresponden a evaluaciones grupales de las distintas variables y dimensiones que componen el clima, como también del clima global de la organización. Los puntajes se dividen en siete rangos que corresponden a las siguientes categorías:

<u>Puntajes</u>	<u>Categoría</u>
0 – 0.7	Crítico
0.8 – 1.4	Gravedad
1.5 – 2.1	Insatisfactorio
2.2 – 2.8	Satisfacción Promedio
2.9 – 3.5	Muy Satisfactorio
3.6 – 4.2	Excelente
4.3 – 5	Óptimo

ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO PARA LA MUESTRA EN ESTUDIO

Confiabilidad del Inventario de Clima Organizacional

La confiabilidad de un conjunto de medidas se define lógicamente como la proporción de la varianza que es verdadera varianza.

Nótese que la confiabilidad depende de la población medida como también del instrumento que se aplica, por lo que se hablará de la confiabilidad de un cierto instrumento, Inventario de Clima Organizacional; aplicado a una cierta población, funcionarios de diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren; bajo ciertas condiciones, responder Verdadero-Falso, sin límite de tiempo.

La fiabilidad se estimará con la ecuación de Kuder -Richardson (K-R), por ser una de las más exactas que se conocen, basándose en los supuestos de que las preguntas son de igual o casi igual dificultad y de igual intercorrelación. La fórmula utilizada es:

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \cdot \left(\frac{S^2_t - \sum pq}{S^2_t} \right)$$

Donde:

n = Número de preguntas de la prueba.

p = Proporción de los que pasan la pregunta o responden de alguna manera específica.

$$q = 1 - p$$

Obteniéndose que:

$$r_{ii} = \left(\frac{80}{79}\right) \cdot \left(\frac{221 - 17.16}{221}\right) = 0,93$$

Es decir, tenemos una confiabilidad del 93%.

Error Típico de Medición

El error típico de medición es un error típico de estimación y se le puede interpretar como tal. Esto sería el grado de discrepancia debido a los errores de medición, es decir, la magnitud de las distorsiones producidas en las medidas que de otra manera estarían verdaderamente determinadas. El promedio de estas discrepancias se estimará de acuerdo a la fórmula:

$$S_{tcc}^2 = S_t \cdot \sqrt{1 - r_{ii}}$$

Dando como resultado que el error típico de medición es:

$$S_{tcc} = 3,8$$

Validez de los ítemes del Inventario de Clima Organizacional

“El índice de validez de un ítem, es decir, su poder discriminativo, se determina por el grado hasta el cual el ítem dado discrimina entre examinados que difieren nítidamente en la función medida por el test en su totalidad” (Garrett, H., 1990).

Para estimar la validez de los ítemes se empleó el método de Correlación Biserial por Puntos. Como regla general, ítemes con índices de validez de 0.20 o más, se consideran como satisfactorios, sin embargo, ítemes con índices menores o 0 son inútiles.

Los resultados para cada ítem del Inventario de Clima Organizacional son los siguientes:

Nº de Ítem		Nº de Ítem		Nº de Ítem		Nº de Ítem	
1	0.543	21	0.424	41	0.274	61	0.450
2	0.447	22	0.472	42	0.414	62	0.154
3	0.252	23	0.356	43	- 0.240	63	0.473
4	0.156	24	0.211	44	0.185	64	0.304
5	0.490	25	0.012	45	0.50	65	0.485
6	0.249	26	0.482	46	0.491	66	0.322
7	0.451	27	0.353	47	0.514	67	0.272
8	0.403	28	0.258	48	0.503	68	0.405
9	0.525	29	0.535	49	0.452	69	0.367
10	0.476	30	0.395	50	0.172	70	0.381
11	0.487	31	0.502	51	0.598	71	0.229
12	0.337	32	0.622	52	0.536	72	0.269
13	0.259	33	0.537	53	0.496	73	0.405
14	0.573	34	0.008	54	0.318	74	0.439
15	0.509	35	0.325	55	0.494	75	0.468
16	0.607	36	0.521	56	0.318	76	0.518
17	0.101	37	0.530	57	0.116	77	0.529
18	0.418	38	0.049	58	0.323	78	0.506
19	0.453	39	0.378	59	0.451	79	0.574
20	0.491	40	0.604	60	0.334	80	0.539

PLAN DE TRABAJO: ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Primera Etapa: Preparación y Diseño.

Corresponde a la etapa de elaboración y afinamiento del proyecto.

Segunda Etapa: Recolección y Análisis de Datos

Se realizó la selección de los sujetos de la muestra, los cuales corresponden al 60% del total de funcionarios por estamento de diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren. Se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional (Ver Anexos), luego se tabularon los datos obtenidos, para luego organizarlos y procesarlos con la finalidad de llevar a cabo el análisis estadístico de los resultados.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el cálculo de promedios.

Tercera Etapa: Evaluación de los análisis estadísticos y Preparación del Informe Final.

Extracción y exposición de los resultados finales, para luego elaborar el informe final.

PROCEDIMIENTO

En el desarrollo de la presente investigación se consideraron los siguientes aspectos:

a.- Autorización:

La presente investigación surge producto de la petición por parte de la Dirección del hospital Carlos Van Buren de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional en los diez servicios clínicos evaluados con anterioridad durante los años 1995 y 1997, con el fin de objetivizar la realidad de la organización logrando identificar cuales serían las variables que se han visto más afectadas durante este lapso de tiempo.

El nexos entre las enfermeras supervisoras y jefes de los distintos servicios clínicos y los investigadores se realizó a través de la jefatura del Departamento de Recursos Humanos y de Capacitación.

Los investigadores enfatizaron el carácter científico de la investigación, como también recalcaron a los funcionarios la confidencialidad de la información obtenida.

Finalmente se entregó un informe final a la Dirección de la Institución de Salud.

b.- Tiempo:

El presente estudio debiera ser realizado dentro de un período aproximado de un año.

c.- Proceso

Con posterioridad de las reuniones que se realizaron con la jefatura y enfermeras supervisoras de cada uno de los servicios clínicos, con la finalidad de informar a la comunidad hospitalaria sobre los objetivos de la investigación, se procedió con la evaluación de los sujetos.

Al momento de aplicar el cuestionario, los investigadores explicaron a los funcionarios la forma de contestar enfatizando que las respuestas deben ser contestadas pensando en la realidad de su servicio clínico, como también aclararon los objetivos de la investigación y la utilización que se hará con la información obtenida. Los investigadores permanecieron en el lugar para responder dudas.

La duración de la administración del cuestionario fue de aproximadamente 15 minutos por persona.

Dependiendo de la disponibilidad de espacio físico y de tiempo de los funcionarios, la modalidad de la recolección de datos fue grupal o individual.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

OBJETIVO 1

Describir el comportamiento del Clima Organizacional total (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) del hospital Carlos Van Buren.

LIDERAZGO

En general, la valoración que los servicios clínicos del hospital otorgan a la variable Liderazgo arroja resultados bastante alentadores. La percepción de la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.64) la ubica dentro de la categoría Excelente; a su vez Estímulo a la Excelencia (3.25), al igual que Dirección (3.23) son situadas en el nivel Muy Satisfactorio. Finalmente, Solución de Conflicto (2.75) se observa en el tramo Satisfacción Promedio.

La variable Liderazgo (**3.21**) es valorada en un plano **Muy Satisfactorio**.

MOTIVACIÓN

Realización Personal (3.36) resulta ser la dimensión mejor evaluada por los servicios clínicos del hospital, ubicándola en el intervalo Muy Satisfactorio; mientras que dentro del nivel Satisfacción Promedio se encuentran Reconocimiento al Aporte (2.42), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.34) y Responsabilidad (2.30).

La variable Motivación (**2.60**) es ubicada en el rango **Satisfacción Promedio**.

RECIPROCIDAD

La dimensión Aplicación al Trabajo (3.29) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.01) destacan en el rango Muy Satisfactorio. Por su parte, Equidad (2.30) se estima dentro del ámbito Satisfacción Promedio, mientras que Retribución (1.62) merece la atención evaluándose negativamente como Insatisfactorio.

La variable Reciprocidad (**2.55**) se sitúa en la categoría **Satisfacción Promedio**.

PARTICIPACIÓN

La dimensión Compatibilización de Intereses (2.93) distingue dentro del

ámbito Muy Satisfactorio; mientras que descienden levemente al intervalo Satisfacción Promedio las subvariables Compromiso con la Productividad (2.38) e Involucramiento en el Cambio (2.29). Solo Intercambio de Información (2.11) se valora negativamente como Insatisfactoria.

La variable Participación (2.42) se estima dentro del nivel **Satisfacción Promedio**.

CLIMA ORGANIZACIONAL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN

En definitiva, el Clima Organizacional del hospital Carlos Van Buren perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio (2.69) se establece dentro de la categoría **Satisfacción Promedio**.

LIDERAZGO



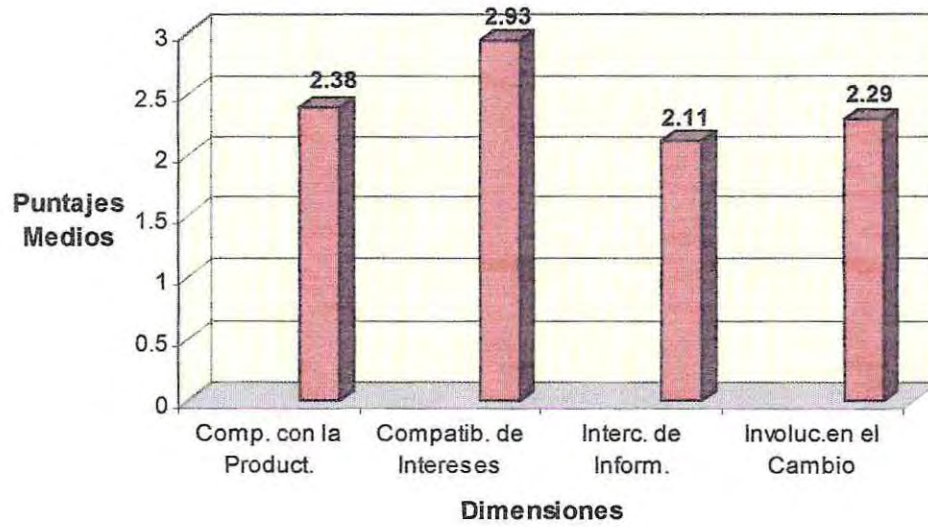
MOTIVACIÓN



RECIPROCIDAD



PARTICIPACIÓN



OBJETIVO 2

Describir el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) considerando el área de servicio.

1. - Sección Recaudación y Centro de Informaciones

Liderazgo

La dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.58) se presenta dentro del rango Excelente, mientras que Estímulo a la Excelencia (2,81) se establece en un rango de Satisfacción Promedio. Por su parte, las dimensiones Dirección (2.13) y Solución de Conflicto (1.98) descienden a la categoría Insatisfactorio.

De esta manera, la variable Liderazgo (2.62) en la Sección Recaudación y Centro de Informaciones se ubica dentro del rango Satisfacción Promedio.

Motivación

Las dimensiones Realización Personal (2.76) y Responsabilidad (2.22) se encuentran dentro del tramo de Satisfacción Promedio, mientras que Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.94) y Reconocimiento al Aporte (1.55) están en el rango Insatisfactorio.

Por lo tanto, la variable Motivación (2.11) en la Sección Recaudación y Centro de Informaciones se ubica dentro del rango Insatisfactorio.

Reciprocidad

La variable que presenta mayor heterogeneidad entre sus dimensiones es Reciprocidad. La dimensión Aplicación al Trabajo (2.91) alcanza un nivel Muy Satisfactorio. Por su parte, Cuidado del Patrimonio Institucional (2.70) se ubica dentro de la categoría Satisfacción Promedio. Insatisfactorio se observa la dimensión Equidad (1.65), mientras que Retribución (1.18) aparece en el tramo de Gravedad.

De esta manera, la variable Reciprocidad (2.11) en la Sección Recaudación y Centro de Informaciones se ubica dentro del rango Insatisfactorio.

Participación

La evaluación global de esta variable es negativa, existen dos dimensiones en la categoría Insatisfactorio: Compatibilización de Intereses (1.80) e Involucramiento en el Cambio (1.48). Descienden a un plano de Gravedad las dimensiones Compromiso con la Productividad (1.26) e Intercambio de Información (1.05).

El puntaje total de la variable Participación (1.39) en la Sección Recaudación y Centro de Informaciones se encuentra dentro del rango de Gravedad.

De lo anterior se desprende, que el Clima Organizacional de la Sección

Recaudación y Centro de Informaciones (2.05) se establece dentro de la categoría **Insatisfacción.**

2. - Servicio de Cirugía Infantil

Liderazgo

En este servicio la variable que obtiene resultados más alentadores es Liderazgo. Se destaca dentro de la categoría Óptimo la dimensión Solución de Conflicto (4.33), mientras que Estímulo al Trabajo en Equipo (4.10), Dirección (3.90) y Estímulo a la Excelencia (3.90) alcanzan el nivel de Excelente.

Así, la variable Liderazgo (4.10) en el Servicio de Cirugía Infantil se ubica dentro del rango Excelente.

Motivación

Dentro de la categoría Excelente se encuentra la dimensión Realización Personal (4.23). Las subvariables Reconocimiento al Aporte (3.50) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.12) se hallan dentro del intervalo Muy Satisfactorio. Finalmente, Responsabilidad (2.60) desciende a la zona de Satisfacción Promedio.

De esta manera, la variable Motivación (3.40) en el Servicio de Cirugía Infantil se ubica dentro del rango Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

En este servicio la variable que presenta mayor heterogeneidad es Reciprocidad. Destaca la dimensión Aplicación al Trabajo (4.31), situándose en el tramo Óptimo. Por su parte, se clasifica dentro de la categoría Excelente la dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional (3.80). Equidad (3.19) se observa en un plano Muy Satisfactorio, mientras que Retribución (2.30) alcanza el nivel de Satisfacción Promedio.

La variable Reciprocidad (3.40) en el Servicio de Cirugía Infantil se clasifica dentro del rango Muy Satisfactorio.

Participación

Los valores de las dimensiones de esta variable se distribuyen de manera homogénea. Es así como la dimensión Compatibilización de Intereses (3.60) figura dentro de la condición de Excelente, entretanto, las dimensiones Intercambio de Información (3.40), Involucramiento en el Cambio (3.30) y Compromiso con la Productividad (3.08) se sitúan en el intervalo de Muy Satisfactorio.

De este modo, la variable Participación (3.34) en el Servicio de Cirugía Infantil se ubica dentro del rango Muy satisfactorio.

Lo anterior implica, que el Clima Organizacional del Servicio de Cirugía

Infantil (3.60) figura en el tramo **Excelente**.

3. - Servicio de Medicina

Liderazgo

Esta variable presenta una evaluación global positiva de sus dimensiones. Tres subvariables se localizan en el nivel Muy Satisfactorio: Estímulo a la Excelencia (3.32), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.30) y Solución de Conflicto (2.95). Ascende levemente a una posición de Excelente la subvariable Dirección (3.55).

El puntaje total de la variable Liderazgo (3.30) en el Servicio de Medicina se ubica dentro del rango Muy satisfactorio.

Motivación

La mejor puntuación está dada por la subvariable Realización Personal (3.00), ubicándose en el intervalo de Muy Satisfactorio, por otra parte tres dimensiones se clasifican en el tramo Satisfacción Promedio: Reconocimiento al Aporte (2.50), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.45) y Responsabilidad (2.40).

En vista de lo anterior, la variable Motivación (2.60) en el Servicio de Medicina se presenta dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

En un rango Muy Satisfactorio se manifiesta la subvariable Aplicación al Trabajo (3.19); a diferencia de las dimensiones Cuidado del Patrimonio Institucional (2.71) y Equidad (2.19), ubicadas en la categoría de Satisfacción Promedio. Desciende a un nivel Insatisfactorio la dimensión Retribución (1.53).

A partir de lo expuesto, la variable Reciprocidad (2.40) en el Servicio de Medicina se encuentra en un plano de Satisfacción Promedio.

Participación

En este caso, la subvariable Compatibilización de Intereses (2.97) resulta ubicada en posición Muy Satisfactorio; entretanto que se evalúan como Insatisfactorio las dimensiones: Compromiso con la Productividad (2.12), Involucramiento en el Cambio (1.89) e Intercambio de Información (1.82).

De esta manera, la variable Participación (2.20) en el Servicio de Medicina se establece dentro la categoría Satisfacción Promedio.

De acuerdo con los datos expuestos, el Clima Organizacional del Servicio de Medicina (**2.62**) se ubica en la categoría **Satisfacción Promedio**.

4. - Servicio de Pediatría

Liderazgo

Tres de sus dimensiones alcanzan la condición Muy Satisfactorio: Estímulo al Trabajo en Equipo (3.50), Dirección (3.30) y Estímulo a la Excelencia (3.30); desciende levemente a un nivel de Satisfacción Promedio la dimensión Solución de Conflicto (2.71).

Finalmente, la variable Liderazgo (3.20) en el servicio de Pediatría se categoriza como Muy Satisfactorio.

Motivación

Se distingue la dimensión Realización Personal (3.70) en la categoría Excelente. Por su parte, valoradas dentro de la condición Satisfacción Promedio se hallan las dimensiones: Adecuación de las condiciones de Trabajo (2.71), Reconocimiento al Aporte (2.60) y Responsabilidad (2.50).

De esta forma, la variable Motivación (2.90) en el servicio de Pediatría es evaluada como Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

En un rango Muy Satisfactorio se establecen las subvariables Aplicación al Trabajo (3.50) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.20); Equidad (2.32), por su parte se localiza en el tramo Satisfacción Promedio, al igual que Retribución

(2.20).

De lo anterior se desprende que la variable Reciprocidad (2.80) en el servicio de Pediatría se sitúa en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

En un plano Muy Satisfactorio se observa la subvariable Compatibilización de Intereses (3.30); a diferencia de las dimensiones Compromiso con la Productividad (2.70) e Intercambio de Información (2.30), ubicadas en la categoría Satisfacción Promedio. La dimensión Involucramiento en el Cambio (2.05) desciende a un nivel Insatisfactorio.

En vista de lo anterior, la variable Participación (2.60) en el servicio de Pediatría se encuentra en el rango Satisfacción Promedio.

De esta manera, el Clima Organizacional del Servicio de Pediatría (2.90) se ubica dentro del tramo **Muy Satisfactorio**.

5. - Servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología

Liderazgo

Sobresale entre las dimensiones de esta variable el Estímulo al Trabajo en Equipo (3.71) dentro de la categoría Excelente. Mientras que Estímulo a la Excelencia (3.10) se clasifica dentro del intervalo de Muy Satisfactorio, al igual

que Dirección (2.90). Por su parte, la subvariable Solución de Conflicto (2.20) se establece en el rango Satisfacción Promedio.

Así, la variable Liderazgo (3.00) en el servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología se evalúa como Muy Satisfactorio.

Motivación

Dentro de la categoría Muy Satisfactorio se encuentra la subvariable Realización Personal (3.41). A su vez, la dimensión Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.40) se localiza dentro de un tramo de Satisfacción Promedio. Descienden a un nivel Insatisfactorio las dimensiones Responsabilidad (2.10) y Reconocimiento al Aporte (1.81).

De esta manera, la variable Motivación (2.43) en el servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología se encuentra en el rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La subvariable Aplicación al Trabajo (3.10) figura dentro de un intervalo Muy Satisfactorio. A continuación, se ubica en el plano de Satisfacción Promedio la subvariable Cuidado del Patrimonio Institucional (2.72). Por su parte, Equidad (2.14) y Retribución (1.50) se sitúan dentro de un rango Insatisfactorio.

Por lo tanto, la variable Reciprocidad (2.30) en el servicio de Ginecología,

Obstetricia y Neonatología se ubica en el tramo Satisfacción Promedio.

Participación

En este servicio la variable que presenta la más baja valoración es Participación. Mientras las dimensiones Compatibilización de Intereses (2.61) y Compromiso con la Productividad (2.20) se sitúan en la categoría Satisfacción Promedio, en un plano inferior Insatisfactorio se encuentran las dimensiones Intercambio de Información (1.72) e Involucramiento en el Cambio (1.70).

Así, la variable Participación (2.10) en el servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología se encuentra en el rango Insatisfactorio.

Finalmente, el Clima Organizacional del Servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología (2.47) se evalúa dentro del intervalo de **Satisfacción Promedio**.

6. - Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación

Liderazgo

La variable Liderazgo presenta una valoración global positiva de sus dimensiones. Es así como Dirección (4.11), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.78) y Estímulo a la Excelencia (3.69) fueron catalogadas como Excelentes, mientras Solución de Conflicto (3.02) fue percibida como Muy Satisfactorio.

En vista de lo anterior, la variable Liderazgo (3.70) en la unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación se presenta dentro del rango Excelente.

Motivación

La mejor puntuación está dada por las subvariables Realización Personal (3.28) y Reconocimiento al Aporte (3.18), hallándose en un nivel Muy Satisfactorio. A su vez, Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.54) es evaluada, al igual que Responsabilidad (2.48) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

De esta manera, la variable Motivación (2.90) en la unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación se sitúa dentro del rango Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

La variable que presenta una mayor heterogeneidad entre sus dimensiones es Reciprocidad. Aplicación al Trabajo (3.31) y Cuidado del Patrimonio Institucional (2.89) alcanzan la condición de Muy Satisfactorio. Entretanto que Equidad (2.63) se clasifica como Satisfacción Promedio. En un plano inferior de Insatisfacción se encuentra la dimensión Retribución (1.91).

De acuerdo con lo anterior, la variable Reciprocidad (2.70) en la unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación se presenta en un plano de Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión mejor evaluada dentro esta variable es Compatibilización de Intereses (3.30), ubicándose en la categoría Muy Satisfactorio. Las restantes dimensiones, Involucramiento en el Cambio (2.82), Intercambio de Información (2.55) y Compromiso con la Productividad (2.30) se establecen en el tramo Satisfacción Promedio.

Lo anterior implica que la variable Participación (2.72) de la unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación cae dentro de la condición Satisfacción Promedio.

Así, el Clima Organizacional de la Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación (**3.00**) se ubica dentro de un nivel **Muy Satisfactorio**.

7. - Unidad de Emergencia Infantil

Liderazgo

Se distingue en esta variable su evaluación general positiva. Es así como las dimensiones de Estímulo al Trabajo en Equipo (3.84) y Dirección (3.72) resultan ubicadas en el grado Excelente. Por su parte, Estímulo a la Excelencia (3.43) y Solución de Conflicto (3.10) se perciben como Muy Satisfactorio.

Finalmente, la variable Liderazgo (3.52) en la Unidad de Emergencia Infantil cae dentro de la condición Muy Satisfactorio.

Motivación

Sobresale entre las dimensiones de esta variable Realización Personal (3.82) catalogado como Excelente. Las subvariables restantes, Reconocimiento al Aporte (2.80) Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.40) y Responsabilidad (2.23) se clasifican dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Resumiendo, la variable Motivación (2.81) en la Unidad de Emergencia Infantil se evalúa como Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Esta variable presenta dos dimensiones en el tramo de Muy Satisfactorio: Cuidado del Patrimonio Institucional (3.30) y Aplicación al Trabajo (3.25). En un ámbito inferior se encuentra Retribución (2.10) y Equidad (2.10), que alcanzan el rango Insatisfactorio.

Por lo tanto, la variable Reciprocidad (2.70) en la Unidad de Emergencia Infantil se ubica en el tramo Satisfacción Promedio.

Participación

Ascienden a la categoría de Excelencia las subvariables Compatibilización de Intereses (4.00) y Compromiso con la Productividad (3.70). Mientras que Involucramiento en el Cambio (2.43) e Intercambio de Información (2.20) se ponderan como Muy Satisfactorio.

De esta manera, la variable Participación (3.10) en la Unidad Emergencia Adulto resulta situada dentro del rango Muy satisfactorio.

Lo anterior implica, que el Clima Organizacional de la Unidad de Emergencia Infantil (3.03) es evaluado como **Muy Satisfactorio**.

8. - Unidad de Emergencia Adulto

Liderazgo

Se destaca la subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo (4.30) como Óptimo. Estímulo a la Excelencia (3.50), Dirección (3.30) y Solución de Conflicto (3.00) resultan localizadas en el intervalo Muy Satisfactorio.

Por último, la variable Liderazgo (3.53) en la Unidad de Emergencia Adulto se ubica dentro del rango Muy Satisfactorio.

Motivación

Esta variable se construye en su totalidad con puntajes que alcanzan el tramo de Satisfacción Promedio: Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.70), Reconocimiento al Aporte (2.51) y Responsabilidad (2.23). Sólo Realización Personal (3.52), contrasta dentro del rango Muy Satisfactorio.

Así, la variable Motivación (2.74) en la Unidad de Emergencia Adulto se ubica dentro del plano Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Muestra dos dimensiones en el nivel Muy Satisfactorio: Cuidado del Patrimonio Institucional (3.24) y Aplicación al Trabajo (3.20). Por otro lado, en un rango de Satisfacción Promedio se percibe la dimensión Equidad (2.61). Desciende drásticamente hasta la categoría de Gravedad la subvariable Retribución (1.40).

De lo anterior se desprende que la variable Reciprocidad (2.61) en la Unidad de Emergencia Adulto se ubica dentro del nivel Satisfacción Promedio.

Participación

Figura valorada como Muy Satisfactorio (2.90), la subvariable Compatibilización de Intereses. Se distribuyen uniformemente Compromiso con la Productividad (2.80), Involucramiento en el Cambio (2.80) e Intercambio de Información (2.60) dentro del tramo Satisfacción Promedio.

La variable Participación (2.80) en la Unidad de Emergencia Adulto se clasifica dentro del rango Satisfacción Promedio.

En definitiva, el Clima Organizacional de la Unidad de Emergencia Adulto (2.92) es percibido dentro de la categoría **Muy Satisfactorio**.

9. - Unidad de Imagenología

Liderazgo

La subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo destaca como Satisfacción Promedio, a diferencia de las dimensiones restantes, Estímulo a la Excelencia (2.00), Dirección (1.80) y Solución de Conflicto (1.60) que sólo llegan al nivel Insatisfactorio

Finalmente, la variable Liderazgo (2.00) en la unidad de Imagenología se categoriza como Insatisfactorio.

Motivación

En esta Unidad, la variable Motivación es evaluada en su totalidad negativamente; es así como Realización personal (2.00) y Responsabilidad (1.60) caen en la categoría de Insatisfactorio. Por otra parte, descendiendo a un plano de Gravedad están las dimensiones Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.30) y Reconocimiento al Aporte (1.11).

De esta manera, la variable Motivación (1.50) en la unidad de Imagenología se ubica dentro del rango Insatisfactorio.

Reciprocidad

Dentro de esta variable, existen dos dimensiones en la categoría Insatisfactorio: Cuidado del Patrimonio Institucional (2.03) y Aplicación al

Trabajo (2.00). Las dimensiones Retribución (1.10) y Equidad (0.91) caen en el rango de Gravedad.

El puntaje total de la variable Reciprocidad (1.51) en la unidad de Imagenología se ubica dentro del nivel Insatisfactorio.

Participación

En Imagenología, la variable que merece mayor preocupación por los bajos puntajes que obtuvo, es Participación. Es así como la subvariable que resulta mejor evaluada es Compatibilización de Intereses (1.53) que se sitúa en el tramo Insatisfactorio. Más abajo están Involucramiento en el Cambio (1.00) y Compromiso con la Productividad (0.90) como Graves. En última instancia, la dimensión Intercambio de Información (0.70) alcanza la zona más baja, llegando a ser Crítico.

En suma, la variable Participación (1.03) en la unidad de Imagenología recae en la categoría de Gravedad.

De esta forma, el Clima Organizacional en la Unidad de Imagenología **(1.03)** se establece dentro de un plano **Insatisfactorio**.

10. - Unidad de Laboratorio Clínico

Liderazgo

Esta resultó ser la variable mejor evaluada dentro de Laboratorio Clínico. Su dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.90) fue percibida como Excelente. El Estímulo a la Excelencia (3.31) quedó situado en el rango Muy Satisfactorio. Finalmente, Dirección (2.84) y Solución de Conflicto (2.20) descienden a la categoría Satisfacción Promedio.

De acuerdo a lo anterior, Liderazgo (3.10) en la unidad de Laboratorio Clínico se observa como Muy Satisfactorio.

Motivación

En este caso, la subvariable Realización Personal (3.51) resulta ubicada en posición Muy Satisfactorio; entretanto que se evalúan como Satisfacción Promedio las dimensiones: Responsabilidad (2.80) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.52). Reconocimiento al Aporte (2.11) se pondera de forma más baja como Insatisfactorio.

De esta manera, la variable Motivación (2.73) en la unidad de Laboratorio Clínico se establece dentro la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

En Laboratorio Clínico la variable que presenta mayor heterogeneidad

entre sus dimensiones es Reciprocidad. En primer lugar, se encuentra Aplicación al Trabajo (3.83) dentro de la condición Excelente. Por otra parte, Cuidado del Patrimonio Institucional (3.40) es ponderada como Muy Satisfactorio. Le sucede Equidad (2.83) en un plano de Satisfacción Promedio. Finalmente, Retribución (1.00) desciende drásticamente a un nivel de Gravedad.

Es así como, la variable Reciprocidad (2.80) en la unidad de Laboratorio Clínico se ubica dentro del rango Satisfacción Promedio.

Participación

En el intervalo Satisfacción Promedio se manifiestan las subvariables Involucramiento en el Cambio (2.80) y Compatibilidad de Intereses (2.60); a diferencia de Compromiso con la Productividad (2.11) e Intercambio de Información (2.10) cuya evaluación negativa las sitúa dentro del tramo Insatisfactorio.

De este modo, la variable Participación (2.40) en la unidad de Laboratorio Clínico se categoriza como Satisfacción Promedio.

A partir de lo expuesto, el Clima Organizacional de la Unidad de Laboratorio Clínico (**2.40**) recae dentro del intervalo de **Satisfacción Promedio**.

CLIMA ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS Y UNIDADES PERTENECIENTES AL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN

Parámetro de Análisis	Sección Recaudación y Centro de Información	Servicio de Cirugía Infantil	Servicio de Medicina	Servicio de Pediatría	Servicio de Obstetricia, Ginecología y Neonatología	Unidad Anestesia, Pabellón y Recuperación	Unidad Emergencia Infantil	Unidad Emergencia Adulto	Unidad de Imagenología	Unidad de Laboratorio Clínico
1.- Liderazgo										
1.1.- Dirección	2.13	3.90	3.55	3.30	2.90	4.11	3.72	3.30	1.80	2.84
1.2.- Estimulo de la Excelencia	2.81	3.90	3.32	3.30	3.10	3.69	3.43	3.50	2.00	3.31
1.3.- Estimulo de Trabajo en Equipo	3.58	4.10	3.30	3.50	3.71	3.78	3.84	4.30	2.40	3.90
1.4.- Solución de Conflicto	1.98	4.33	2.95	2.71	2.20	3.02	3.10	3.00	1.60	2.20
Promedio	2.62	4.10	3.30	3.20	3.00	3.70	3.52	3.53	2.00	3.10
2.- Motivación										
2.1.- Realización Personal	2.76	4.23	3.00	3.70	3.41	3.28	3.82	3.52	2.00	3.51
2.2.- Reconocimiento al Aporte	1.55	3.50	2.50	2.60	1.81	3.18	2.80	2.51	1.11	2.10
2.3.- Responsabilidad	2.22	2.60	2.40	2.50	2.10	2.48	2.23	2.23	1.60	2.80
2.4.- Adecuación a las Condiciones de Trabajo	1.94	3.12	2.45	2.71	2.40	2.54	2.40	2.70	1.30	2.52
Promedio	2.11	3.40	2.60	2.90	2.43	2.90	2.81	2.74	1.50	2.73
3.- Reciprocidad										
3.1.- Aplicación al Trabajo	2.91	4.31	3.19	3.50	3.20	3.31	3.25	3.20	2.00	3.83
3.2.- Cuidado del Patrimonio Instit.	2.70	3.80	2.71	3.20	2.72	2.89	3.30	3.24	2.03	3.40
3.3.- Retribución	1.18	2.30	1.53	2.20	1.50	1.91	2.10	1.40	1.10	1.00
3.4.- Equidad	1.65	3.19	2.19	2.32	2.14	2.63	2.10	2.61	0.91	2.83
Promedio	2.11	3.40	2.40	2.80	2.30	2.70	2.70	2.61	1.51	2.80
4.- Participación										
4.1.- Compromiso con la Productividad	1.26	3.08	2.12	2.70	2.20	2.30	3.70	2.80	0.90	2.11
4.2.- Compatibilización de Intereses	1.80	3.60	2.97	3.30	2.61	3.30	4.00	2.90	1.53	2.60
4.3.- Intercambio de Información	1.05	3.40	1.82	2.30	1.72	2.55	2.20	2.60	0.70	2.10
4.4.- Involucramiento en el Cambio	1.48	3.30	1.89	2.05	1.70	2.82	2.43	2.80	1.00	2.80
Promedio	1.39	3.34	2.20	2.60	2.10	2.72	3.10	2.80	1.03	2.40
Clima Organizacional	2.05	3.60	2.62	2.90	2.47	3.00	3.03	2.92	1.51	2.75

OBJETIVO 3

Describir el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) dependiendo del tipo de estamento.

Previo a la descripción del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) considerando el tipo de estamento, es necesario presentar cuál es la percepción que tiene del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) cada estamento de acuerdo a las distintas áreas de servicio evaluadas. A continuación presentamos dichos resultados:

1. - Sección Recaudación y Centro de Informaciones

Estamento Administrativo

Liderazgo

Destaca la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.58) dentro de la categoría Muy Satisfactorio. Por su parte, en el tramo Satisfacción Promedio figura la dimensión Estímulo a la Excelencia (2.81), mientras en un plano inferior Insatisfactorio se observan las dimensiones Dirección (2.13) y Solución de Conflictos (1.98).

Así, el estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de

Informaciones pondera el Liderazgo (2.62) en el rango Satisfacción Promedio.

Motivación

Mientras las dimensiones Realización Personal (2.76) y Responsabilidad (2.22) se presentan dentro del intervalo Satisfacción Promedio, Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.94) y Reconocimiento al Aporte (1.55) descienden a un plano Insatisfactorio.

De esta manera, el estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de Informaciones evalúa la variable Motivación (2.11) dentro del rango Insatisfactorio.

Reciprocidad

El estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de Informaciones pondera la dimensión Aplicación al Trabajo (2.91) en un nivel Muy Satisfactorio, a su vez que Cuidado del Patrimonio Institucional (2.70) se ubica en el rango Satisfacción Promedio. En un plano Insatisfactorio aparece Equidad (1.65), mientras que Retribución (1.18) se evalúa negativamente en el tramo de Gravedad.

El estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de Informaciones categoriza la variable Reciprocidad (2.11) dentro del tramo Insatisfactorio.

Participación

La evaluación de esta variable merece preocupación, Compatibilización de Intereses (1.80) e Involucramiento en el Cambio (1.48) recaen en la categoría Insatisfactorio, mientras que en un plano de Gravedad se ubican Compromiso con la Productividad (1.26) e Intercambio de Información (1.05).

El estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de Informaciones sitúa la variable Participación (1.39) dentro del nivel de Gravedad.

Tomando en consideración lo anterior, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la Sección Recaudación y Centro de Informaciones **(2.05)** se valora **Insatisfactoriamente**.

2. - Servicio de Cirugía Infantil

Estamento Auxiliar

Liderazgo

Las dimensiones Dirección (3.99), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.99) y Solución de Conflicto (3.99) son evaluadas uniformemente dentro de la categoría de Excelente, mientras que Estímulo a la Excelencia (2.66) se clasifica en el tramo satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar del servicio de Cirugía Infantil valora la variable Liderazgo (3.65) en un nivel de Excelencia.

Motivación

Las dimensiones Realización Personal (2.99), Reconocimiento al Aporte (2.99), Responsabilidad (2.99) y Adaptación de las condiciones de Trabajo (2.99) se ubican en su totalidad en el intervalo Muy Satisfactorio.

El estamento Auxiliar del servicio de Cirugía Infantil establece la variable Motivación (3.29) en el nivel Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Destacan Aplicación al Trabajo (3.99) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.99) en el rango Excelente, así como también en la categoría de Muy Satisfactoria figura Equidad (2.99). A diferencia de Retribución (2.00) que es percibida Insatisfactoriamente.

El estamento Auxiliar del servicio de Cirugía Infantil pondera la variable Reciprocidad (3.24) en un plano Muy Satisfactorio.

Participación

Mientras Compromiso con la Productividad (3.65) figura dentro del intervalo Excelente, las dimensiones Compatibilización de Intereses (1.99), Involucramiento en el Cambio (1.99) e Intercambio de Información (1.98) descienden a un plano de Insatisfacción.

El estamento Auxiliar del servicio de Cirugía Infantil ubica la variable

Participación (2.40) en la categoría Satisfacción Promedio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar del servicio de Cirugía Infantil (3.07) resulta ubicado en el tramo **Muy Satisfactorio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

En general, la valoración que hacen los administrativos del servicio de Cirugía Infantil de las variables del Clima Organizacional es bastante heterogénea. Es así como en Liderazgo hallamos dentro de un plano Óptimo las dimensiones Estímulo a la Excelencia (5.00) y Solución de Conflicto (5.00), como también Estímulo al Trabajo en Equipo (4.00) se sitúa en el tramo Excelente, mientras que Dirección (2.00) desciende significativamente a un plano Insatisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Cirugía Infantil establece a la variable Liderazgo (4.00) en un nivel de Excelencia.

Motivación

La dimensión Realización Personal (5.00) se presenta dentro de un nivel Óptimo, a su vez que Reconocimiento al Aporte (4.00) se ubica dentro del rango Excelente. En un plano Muy Satisfactorio aparece Responsabilidad (3.00), mientras que Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.00) se evalúa

negativamente en el tramo Insuficiente.

El estamento Administrativo del servicio de Cirugía Infantil percibe la variable Motivación (3.50) Muy Satisfactoriamente.

Reciprocidad

En el intervalo Óptimo figura Aplicación al Trabajo (5.00). Por su parte, Retribución (4.00) es ponderada Excelentemente. Le sucede Equidad (3.00) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.00) en un plano de Satisfacción Promedio.

El estamento Administrativo del servicio de Cirugía Infantil clasifica la variable Reciprocidad (3.75) en el intervalo Excelente.

Participación

En un extremo destacan las dimensiones Compatibilización de Intereses (4.00) e Involucramiento en el Cambio (4.00) conformando la categoría Excelente, así como también Intercambio de Información (3.00) recibe una valoración positiva situándola en el tramo Muy Satisfactorio, a diferencia de Compromiso con la Productividad (1.00) la cual desciende drásticamente a la condición de Gravedad.

El estamento Administrativo del servicio de Cirugía Infantil sitúa la variable Participación (3.00) en el tramo Muy Satisfactorio.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Administrativo del servicio de Cirugía Infantil (3.56) se localiza en el intervalo **Muy Satisfactorio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

La apreciación de la variable Liderazgo por el estamento Técnico del servicio de Cirugía Infantil arroja resultados muy alentadores. Es así como, Estímulo al Trabajo en Equipo (4.38) distingue en la categoría Óptimo, mientras que en un plano levemente inferior se encuentra Dirección (4.19) y Solución de Conflicto (3.72) en el tramo Excelente. Estímulo a la Excelencia (3.32) se percibe como Muy Satisfactorio.

El estamento Técnico del servicio de Cirugía Infantil clasifica la variable Liderazgo (3.90) dentro de un plano Excelente.

Motivación

Dos de sus dimensiones se destacan dentro del rango Excelente: Realización Personal (3.86) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.65). Por su parte, Reconocimiento al Aporte (3.18) es percibido como Muy Satisfactorio. En el intervalo Satisfacción Promedio se aprecia la subvariable Responsabilidad (2.65).

El estamento Técnico del servicio de Cirugía Infantil ubica la variable

Motivación (3.33) en el rango Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

La subvariable Aplicación al Trabajo (3.78) figura en la categoría Excelente superando a las demás variables. Por otro lado, dentro del rango Muy Satisfactorio, se hallan Cuidado del Patrimonio Institucional (3.51) y Equidad (2.98). La subvariable Retribución (2.31) se sitúa en el intervalo Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del servicio de Cirugía Infantil percibe la variable Reciprocidad (3.14) en un plano Muy Satisfactorio.

Participación

Sobresale la dimensión Compatibilización de Intereses (3.99) en la condición Excelente. Entretanto Involucramiento en el Cambio (3.32) y Compromiso con la Productividad (3.31) figuran dentro del rango Muy Satisfactorio. Finalmente, Intercambio de Información (2.39) es ponderada en el intervalo Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del servicio de Cirugía Infantil aprecia la variable Participación (3.25) de manera Muy Satisfactoria.

Por último, el Clima Organizacional del estamento Técnico del servicio de

Cirugía Infantil (3.40) figura en el tramo **Muy Satisfactorio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

La evaluación del Liderazgo por parte de los profesionales arroja resultados muy alentadores. Sobresalen en la categoría Óptima Solución de Conflicto (5.00), Dirección (4.66) y Estímulo a la Excelencia (4.33), mientras que Estímulo al Trabajo en Equipo (3.99) figura dentro del tramo Excelente.

El estamento Profesional del servicio de Cirugía Infantil sitúa la variable Liderazgo (4.49) en un plano Óptimo.

Motivación

La variable Motivación presenta gran heterogeneidad en sus resultados. En un extremo encontramos las dimensiones Realización Personal (5.00) y Reconocimiento al Aporte (4.32) en el tramo Óptimo, como también Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.98) evaluada de manera Excelente. Por otra parte, Responsabilidad (1.32) desciende drásticamente a un nivel de Gravedad.

El estamento Profesional del servicio de Cirugía Infantil pondera la variable Motivación (3.65).

Reciprocidad

Igualmente, la variable Reciprocidad presenta gran variedad de resultados. Ascenden a un nivel Óptimo las subvariables Cuidado del Patrimonio Institucional (4.66) y Aplicación al Trabajo (4.33). Equidad (3.98) se pondera dentro de un rango de Excelencia, mientras Retribución (1.32) es evaluada negativamente en la categoría de Gravedad.

El estamento Profesional del servicio de Cirugía Infantil clasifica la variable Reciprocidad (3.57) en un tramo Muy Satisfactorio.

Participación

La variable Participación sobresale por la valoración positiva que hacen de ella los profesionales del servicio de Cirugía Infantil. Las dimensiones Intercambio de Información (5.00), Involucramiento en el Cambio (4.66), Compatibilización de Intereses (4.32) y Compromiso con la Productividad (4.32) son evaluadas uniformemente dentro del tramo Óptimo.

El estamento Profesional del servicio de Cirugía Infantil categoriza la variable Participación (4.57) en un plano Óptimo.

De lo anterior se desprende que, el Clima Organizacional del estamento Profesional del servicio de Cirugía Infantil (4.07) destaca en un nivel de **Excelencia.**

Estamento Médico

Liderazgo

La variable Liderazgo es evaluada favorablemente por el cuerpo Médico del servicio de Cirugía Infantil. Mientras que la dimensión Dirección (4.49) asciende aun plano Óptimo, descienden levemente Estímulo al Trabajo en Equipo (4.16), Estímulo a la Excelencia (3.99), y Solución de Conflicto (3.98) a la categoría de Excelencia.

El estamento Médico del servicio de Cirugía Infantil localiza la variable Liderazgo (4.15) en el intervalo Excelente.

Motivación

Destaca dentro del intervalo Óptimo la dimensión Realización Personal (4.32), a su vez que Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.99) es valorada Muy Satisfactoriamente. Por su parte, Responsabilidad (2.82) y Reconocimiento al Aporte (2.81) alcanzan el nivel de Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Cirugía Infantil valora la variable Motivación (3.23) Muy Satisfactoriamente.

Reciprocidad

Dentro de la categoría Óptimo figura la dimensión Aplicación al Trabajo (4.49). Por otro lado, se clasifica dentro del intervalo Excelente la subvariable

Cuidado del Patrimonio Institucional (3.82). Equidad (2.98) se observa en un plano Muy Satisfactorio, mientras que Retribución(1.82) desciende a un nivel Insatisfactorio.

El estamento Médico del servicio de Cirugía Infantil categoriza la variable Reciprocidad (3.27) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Participación

La mejor puntuación está dada por la subvariable Intercambio de Información (4.49), ubicándose en el intervalo Óptimo. Así mismo, es valorada positivamente Compatibilización de Intereses (3.65) dentro del intervalo Excelente. En un plano Muy Satisfactorio se sitúa Compromiso con la Productividad (3.15), mientras que Involucramiento en el Cambio (2.49) desciende a la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Cirugía Infantil pondera la variable Participación (3.44) Muy Satisfactoriamente.

Lo anterior implica que, el Clima Organizacional del estamento Médico del servicio de Cirugía Infantil (**3.52**) sobresale en el tramo **Muy Satisfactorio**.

3. - Servicio de Medicina

Estamento Auxiliar

Liderazgo

La subvariable Estímulo a la Excelencia (3.64) resulta ser valorada como Excelente; mientras que Dirección (2.98) y Estímulo al Trabajo en Equipo (2.98) se ubican en el nivel Muy Satisfactorio. Más descendida aparece la dimensión Solución de Conflicto (1.98) apreciada como Insatisfactoria.

El estamento Auxiliar del servicio de Medicina percibe la variable Liderazgo (2.89) en el rango Satisfacción Promedio.

Motivación

La subvariable Responsabilidad (2.32) es valorada dentro del orden Satisfacción Promedio; Reconocimiento del Aporte (1.99), al igual que Realización Personal (1.98) se sitúan en el nivel Insatisfactorio. Merece la atención Adecuación de las Condiciones de Trabajo (0.66), pues se ubica en el tramo Crítico.

El estamento Auxiliar del servicio de Medicina valora la variable Motivación (1.73) en un plano Insatisfactorio.

Reciprocidad

La subvariable Aplicación al Trabajo (3.65) destaca en un nivel Excelente,

mientras que Cuidado del Patrimonio Institucional (2.32) se valora dentro de la categoría Satisfacción Promedio. Insatisfactoria resulta ser la percepción de la dimensión Equidad (1.65) y como Grave se estima Retribución (0.99).

El estamento Auxiliar del servicio de Medicina categoriza la variable Reciprocidad (2.15) en un nivel Insatisfactorio.

Participación

La subvariable más ascendida dentro de esta dimensión fue Compatibilización de Intereses (2.31) que se ubica en la categoría Satisfacción Promedio. En un nivel más bajo se encuentran Involucramiento en el Cambio (1.98), Compromiso con la Productividad (1.65) e Intercambio de Información (1.65) evaluadas como Insatisfactorios.

El estamento Auxiliar del servicio de Medicina estima la variable Participación (1.89) en el rango Insatisfactorio.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar del servicio de Medicina (2.16) es evaluado dentro del rango **Insatisfactorio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

Estímulo a la Excelencia (3.0), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.0) y

Solución de Conflicto (3.0), se observan dentro del nivel Muy Satisfactorio, a diferencia de Dirección (5.00) que destaca dentro de un plano Óptimo.

El estamento Administrativo del servicio de Medicina percibe la variable Liderazgo (3.50) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

Motivación

La dimensión Reconocimiento al Aporte (5.0) se evalúa positivamente dentro del rango Óptimo; Realización Personal (4.0) destaca en el nivel Excelente y, ambas, Responsabilidad (3.0) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.0) resultan ubicadas en el intervalo Muy Satisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Medicina establece la variable Motivación (3.75) en el rango Excelente.

Reciprocidad

La subvariable Retribución (4.0) y Equidad (4.0) se ubican en el rango Excelente; mientras que Cuidado del Patrimonio Institucional (3.0) se sitúa en el nivel Muy Satisfactorio. Finalmente, Aplicación al Trabajo (2.0) desciende a un plano Insatisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Medicina valora la variable Reciprocidad (3.25) en el tramo Muy Satisfactorio.

Participación

La dimensión Compromiso con la Productividad (3.0) junto con Compatibilización de Intereses (3.0) son evaluadas positivamente como Muy Satisfactorias. Involucramiento en el Cambio (1.0) se pondera de manera Insatisfactoria y, negativamente se percibe Intercambio de Información (0) en un ámbito Crítico.

El estamento Administrativo del servicio de Medicina localiza la variable Participación (1.75) en el nivel Insatisfactorio.

Es así como el Clima Organizacional del estamento Administrativo del servicio de Medicina (3.06) se ubica dentro de la categoría **Muy Satisfactorio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

Tres dimensiones se evalúan dentro del ámbito Muy Satisfactorio: Dirección (3.30), Estímulo a la Excelencia (3.29) y Estímulo al Trabajo en Equipo (2.98), solo Solución de Conflicto (2.62) cae dentro del nivel Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del servicio de Medicina valora la variable Liderazgo (3.04) en el rango Muy Satisfactorio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (2.99) resulta ser valorada como Muy Satisfactoria; Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.36) y Reconocimiento al Aporte (2.27) se ubican en el nivel Satisfacción Promedio. Finalmente, Responsabilidad (1.91) se estima dentro del intervalo Insatisfactorio.

El estamento Técnico del servicio de Medicina pondera la variable Motivación (2.38) en el tramo Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.38) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.0) se evalúan en el rango Muy Satisfactorio, mientras que, Equidad (1.53) desciende al nivel Insatisfactorio y Retribución (1.21) se sitúa en el tramo Gravedad.

El estamento Técnico del servicio de Medicina evalúa la variable Reciprocidad (2.28) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Compatibilización de Intereses (3.06) es evaluada positivamente como Muy Satisfactoria. Intercambio de Información (2.3) e Involucramiento en el Cambio (2.29) se ubican en el nivel Satisfacción Promedio y, Compromiso con la Productividad (1.75) se pondera Insatisfactoriamente.

El estamento Técnico del servicio de Medicina percibe la variable Participación (2.35) en el tramo Muy Satisfactorio.

En definitiva, el Clima Organizacional del estamento Técnico del servicio de Medicina (2.51) se pondera dentro del rango **Satisfacción Promedio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

Las subvariables Dirección (3.75), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.75) y Solución de Conflicto (3.75) figuran en el rango Excelente, mientras que Estímulo a la Excelencia se estima dentro de la categoría Muy Satisfactorio.

El estamento Profesional del servicio de Medicina sitúa la variable Liderazgo (3.62) en la categoría Excelente.

Motivación

Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.75) se valora de manera Excelente; Realización Personal (3.25) cae en la categoría Muy Satisfactorio y las dimensiones Reconocimiento al Aporte (1.75) y Responsabilidad (1.75) aparecen como Insatisfactorias.

El estamento Profesional del servicio de Medicina evalúa la variable Motivación (2.62) en el rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Aplicación al Trabajo (3.75) se sitúa en el rango Excelente; Cuidado del Patrimonio Institucional (2.75), a su vez, en la categoría Satisfacción Promedio. Como Insatisfactoria resulta ser evaluada Equidad (2.0) y, Retribución (0.75) recae dentro de la condición de Gravedad.

El estamento Profesional del servicio de Medicina localiza la variable Reciprocidad (2.31) en el orden Satisfacción Promedio.

Participación

Compatibilización de Intereses (3.50) se valora de manera Muy Satisfactoria; mientras que en la categoría Satisfacción Promedio se presenta Intercambio de Información (2.25). Las dimensiones Compromiso con la Productividad (2.00) e Involucramiento en el Cambio (1.50) aparecen como Insatisfactorios.

El estamento Profesional del servicio de Medicina establece la variable Participación (2.31) en el tramo Satisfacción Promedio.

De lo anterior se desprende que el Clima Organizacional del estamento Profesional del servicio de Medicina (2.71) es evaluado como **Muy Satisfactorio**.

Estamento Médico

Liderazgo

La subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo (3.8) es evaluada de manera Excelente. En el rango Muy Satisfactorio se observan Estímulo a la Excelencia (3.4) y Solución de Conflicto (3.4), mientras que Dirección (2.7) se valora dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Medicina estima la variable Liderazgo (3.32) en el rango Muy Satisfactorio.

Motivación

Responsabilidad (3.00) se evalúa como Muy Satisfactorio; dentro del nivel Satisfacción Promedio se encuentran Realización Personal (2.80) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.50). Finalmente, Reconocimiento al Aporte (1.30), se evalúa negativamente otorgándole la condición de Gravedad.

El estamento Médico del servicio de Medicina pondera la variable Motivación (2.40) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La dimensión Aplicación al Trabajo (3.2) destaca en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Cuidado del Patrimonio Institucional (2.5) se estima dentro del rango Satisfacción Promedio. Por su parte, Equidad (1.8) pondera como

Insatisfactorio. Por último, Retribución (0.7) resulta ubicada en un plano Crítico.

El estamento Médico del servicio de Medicina sitúa la variable Reciprocidad (2.05) en la categoría Insatisfactorio.

Participación

Las subvariables Compatibilización de Intereses (3.0) e Intercambio de Información se sitúan en el rango Muy Satisfactorio; las subvariables restantes, Involucramiento en el Cambio (2.7) y Compromiso con la Productividad (2.2) caen dentro del nivel Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Medicina valora la variable Participación (2.70) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Médico del servicio de Medicina (2.61) se percibe dentro de la categoría **Satisfacción Promedio.**

4. - Servicio de Pediatría

Estamento Auxiliar

Liderazgo

La variable Liderazgo es evaluada de manera favorable por el estamento Auxiliar del servicio de Pediatría. Destaca la dimensión Dirección (3.84)

alcanzando el nivel Excelente, mientras que Estímulo a la Excelencia (2.83), Solución de Conflicto (2.83) y Estímulo al Trabajo en Equipo (2.69) descienden levemente al rango Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar del servicio de Pediatría categoriza la variable Liderazgo (3.04) en un plano Muy Satisfactorio.

Motivación

Asciende significativamente a la categoría Excelente la dimensión Reconocimiento al Aporte (3.70), mientras que Realización Personal (3.55) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.11) se sitúan en el tramo Muy Satisfactorio. A diferencia de las anteriores, Responsabilidad (2.12) resulta ubicada en el intervalo Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar del servicio de Pediatría percibe la variable Motivación (3.12) como Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Se aprecian en el rango Muy Satisfactorio Aplicación al Trabajo (3.41) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.41), por su parte que Retribución (2.84) y Equidad (2.56) se valoran dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar del servicio de Pediatría concibe la variable Reciprocidad (3.05) dentro de un plano Muy Satisfactorio.

Participación

Las subvariables Compatibilización de Intereses (3.26) y Compromiso con la Productividad (2.97) destacan en un plano Muy Satisfactorio, así como también Involucramiento en el Cambio (2.41) en el tramo Satisfacción Promedio, a diferencia de Intercambio de Información (2.11) cuya valoración es Insatisfactoria.

El estamento Auxiliar del servicio de Pediatría pondera la variable Participación (2.68) en el rango Muy Satisfactorio.

Lo anterior implica que, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar del servicio de Pediatría (2.97) se ubica en el rango **Muy Satisfactorio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

Las subvariables Estímulo a la Excelencia (3.00) y Estímulo al Trabajo en Equipo (3.00) figuran dentro de un intervalo Muy Satisfactorio. A continuación, se ubican en el plano de Satisfacción Promedio Dirección (2.00) y Solución de Conflicto (2.00) dentro de un rango Insatisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Pediatría localiza la variable Liderazgo (2.50) en el rango Satisfacción Promedio.

Motivación

La evaluación de la variable Motivación hecha por el estamento Administrativo del servicio de Pediatría se encuentra polarizada. Por una parte, Realización Personal (4.00) destaca dentro del tramo Excelente. En un nivel intermedio Insatisfactorio encontramos Reconocimiento al Aporte (2.00) y Responsabilidad (2.00), mientras que en condiciones de Gravedad se halla la percepción de la subvariable Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.00).

El estamento Administrativo del servicio de Pediatría aprecia la variable Motivación (2.25) en un plano de Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Se clasifican dentro de la categoría Muy Satisfactorio las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.00), Cuidado del Patrimonio Institucional (3.00) y Retribución (3.00). Por su parte Equidad (2.00) se percibe en el intervalo Insatisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Pediatría establece la variable Reciprocidad (2.75) en el tramo Satisfacción Promedio.

Participación

La apreciación de los administrativos del servicio de Pediatría de la variable Participación preocupa por los bajos puntajes que obtuvo. Es así como la

dimensión Compatibilización de Intereses (3.00) se ubica dentro de la categoría Muy Satisfactorio. Por su parte, Compromiso con la Productividad (2.00) es evaluado como Insatisfactorio, mientras que Intercambio de Información (1.00) desciende al nivel de Gravedad. En última instancia, la dimensión Involucramiento con el Cambio (0) alcanza la zona Crítica.

El estamento Administrativo del servicio de Pediatría evalúa la variable Participación (2.25) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Tomando en consideración lo anterior, el Clima Organizacional del estamento Administrativo del servicio de Pediatría **(2.25)** se ubica en el rango **Satisfacción Promedio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

La variable Liderazgo es valorada positivamente por el estamento Técnico del servicio de Pediatría. Estímulo al Trabajo en Equipo (3.93) y Estímulo a la Excelencia (3.92) sobresalen en el rango Excelente, le sigue Dirección (3.48) en un plano Muy Satisfactorio. Solo Solución de Conflicto (2.57) desciende a la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del servicio de Pediatría evalúa la variable Liderazgo (3.47) en términos Muy Satisfactorio.

Motivación

Cabe destacar la dimensión Realización Personal (3.66) en el nivel Excelente. Se perciben como Muy Satisfactorio la subvariable Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.12). Por otra parte, Responsabilidad (2.56) y Reconocimiento al Aporte (2.52) se conciben dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del servicio de Pediatría localiza la variable Motivación (2.96) en el intervalo Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Reciprocidad presenta gran diversidad entre sus dimensiones, de ahí que Aplicación al Trabajo (3.60) se distinga como Excelente, Cuidado del Patrimonio Institucional (3.25) se halla en el tramo Muy Satisfactorio, Retribución (2.16) se percibe como Satisfacción Promedio, mientras que Equidad (1.66) desciende a un plano Insatisfactorio.

El estamento Técnico del servicio de Pediatría establece la variable Reciprocidad (2.66) en la categoría Satisfacción Promedio.

Participación

En un plano Muy Satisfactorio se observa la subvariable Compatibilización de Intereses (3.19); a diferencia de Compromiso con la Productividad (2.38) e

Involucramiento en el Cambio (2.38), ubicadas en la categoría Satisfacción Promedio. La dimensión Intercambio de Información (2.01) desciende a un nivel Insatisfactorio.

El estamento Técnico del servicio de Pediatría ubica la variable Participación (2.49) en el tramo Muy Satisfactorio.

En suma, el Clima Organizacional del estamento Técnico del servicio de Pediatría (**2.89**) se observa en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

Ascienden significativamente a un nivel de Excelencia: Estímulo al Trabajo en Equipo (4.00) y Dirección (3.60), mientras que la percepción de las dimensiones Solución de Conflicto (3.40) y Estímulo a la Excelencia (3.00) recae en el tramo Muy Satisfactorio.

El estamento Profesional del servicio de Pediatría sitúa la variable Liderazgo (3.50) en la categoría Muy Satisfactorio.

Motivación

En condiciones de Excelencia se aprecian las subvariables Realización Personal (4.00) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.80). Por su parte,

dentro del intervalo Satisfacción Promedio se encuentran Reconocimiento al Aporte (2.60) y Responsabilidad (2.60).

El estamento Profesional del servicio de Pediatría clasifica la variable Motivación (3.25) en el rango Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Destacan las dimensiones Aplicación al Trabajo (4.00) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.60) dentro de la categoría Excelente. Aprecian como Muy Satisfactorio la subvariable Equidad (3.40), mientras que Retribución (1.80) se percibe en un nivel Insatisfactorio.

El estamento Profesional del servicio de Pediatría ubica la variable Reciprocidad (3.20) en plano Muy Satisfactorio.

Participación

Presenta dos dimensiones en el rango de Excelencia: Compatibilización de Intereses (3.60) e Intercambio de Información (3.60); mientras que Compromiso con la Productividad (2.60) e Involucramiento en el Cambio (2.40) se hallan en el intervalo Satisfacción Promedio.

El estamento Profesional del servicio de Pediatría establece la variable Participación (3.05) en el tramo Muy Satisfactorio.

De este modo, el Clima Organizacional del estamento Profesional del servicio de Pediatría (3.25) destaca en el tramo **Muy Satisfactorio**.

Estamento Médico

Liderazgo

Se aprecian dos dimensiones en la categoría Excelente: Estímulo al Trabajo en Equipo (3.74) y Estímulo a la Excelencia (3.63), mientras que Dirección (3.41) se manifiesta en el tramo Muy Satisfactorio. Finalmente, Solución de Conflicto (2.75) es ubicada dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Pediatría pondera la variable Liderazgo (3.38) en un plano Muy Satisfactorio.

Motivación

Se observan las dimensiones Realización Personal (3.30) y Responsabilidad (3.19) alcanzando la categoría Muy Satisfactorio. En el mismo intervalo de Satisfacción Promedio se hallan Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.53) y Reconocimiento al Aporte (2.20).

El estamento Médico del servicio de Pediatría categoriza la variable Motivación (2.80) en el rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La variable Reciprocidad presenta gran heterogeneidad en la distribución de sus resultados. En un plano Muy Satisfactorio se encuentra Aplicación al Trabajo (3.41), a su vez que Cuidado del Patrimonio Institucional (2.53) se percibe dentro del intervalo Satisfacción Promedio. En un nivel inferior Insatisfactorio se ubica Equidad (1.98), mientras que descendiendo a la condición de Gravedad se halla Retribución (1.21).

El estamento Médico del servicio de Pediatría localiza la variable Reciprocidad (2.28) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

Figuran Compromiso con la Productividad (3.41), Compatibilización de Intereses (3.30) e Involucramiento en el Cambio (3.08) en un nivel Muy Satisfactorio. Mientras que Intercambio de Información (2.64) es valorada en la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Médico del servicio de Pediatría clasifica la variable Participación (3.10) dentro de un rango Muy Satisfactorio.

De esta forma, el Clima Organizacional del estamento Médico del servicio de Pediatría **(3.25)** figura en el tramo **Muy Satisfactorio**.

5. - Servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología

Estamento Auxiliar

Liderazgo

Estímulo al Trabajo en Equipo (2.80) y Estímulo a la Excelencia (2.60) se presentan en la categoría Satisfacción Promedio, mientras que las dimensiones restantes, Dirección (1.80) y Solución de Conflicto (1.60) resultan ubicadas en un plano Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología establece la variable Liderazgo (2.20) en el rango Satisfacción Promedio.

Motivación

Solo Realización Personal (3.40) destaca en el intervalo Muy Satisfactorio, puesto que Responsabilidad (1.80), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.70) y Reconocimiento al Aporte (1.60) son evaluadas Insatisfactoriamente.

El estamento Auxiliar del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología categoriza la variable Motivación (2.12) en un plano Insatisfactorio.

Reciprocidad

La variable Reciprocidad presenta gran diversidad entre sus resultados. En primer lugar, Aplicación al Trabajo (3.20) es evaluado dentro de la categoría Muy

Satisfactorio. El Cuidado del Patrimonio Institucional (2.30) recae en el tramo Satisfacción Promedio. La percepción del estamento Auxiliar de las dimensiones Retribución (1.80) y Equidad (1.40) es negativa, mientras la primera se ubica en el plano Insatisfactorio, la segunda desciende a un nivel de Gravedad.

El estamento Auxiliar del servicio Ginecología, Obstetricia y Neonatología percibe la variable Reciprocidad (2.17) en el tramo Insatisfactorio.

Participación

En general, la apreciación que se hace de la variable Participación es negativa. Solo Compatibilización de Intereses (2.30) destaca en la categoría Satisfacción Promedio, mientras que en un plano inferior de Gravedad se ubican Compromiso con la Productividad (1.20) e Intercambio de Información (1.00). Involucramiento en el Cambio (0.70) merece preocupación en el rango Crítico.

El estamento Auxiliar del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología pondera la variable Participación (1.30) en el rango de Gravedad.

De lo anterior se desprende que el Clima Organizacional del estamento Auxiliar del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología (2.69) se ubica dentro del rango **Satisfacción Promedio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

La variable mejor evaluada por el estamento Administrativo es Liderazgo, presenta dos dimensiones, Estímulo al Trabajo en Equipo (3.99) y Estímulo a la Excelencia (3.65), en la categoría Excelente, mientras que en rango Muy Satisfactorio se hallan Dirección (3.31) y Solución de Conflicto (2.98).

El estamento Administrativo del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología evalúa la variable Liderazgo (3.48) dentro del plano Muy Satisfactorio.

Motivación

Esta variable presenta dos dimensiones en el tramo de Muy Satisfactorio Realización Personal (3.32) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.31). En un ámbito inferior se encuentra Reconocimiento al Aporte (1.99) y Responsabilidad (1.98), que alcanzan el tramo Insatisfactorio.

El estamento Administrativo del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología ubica la variable Motivación (2.65) en la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las subvariables Cuidado del Patrimonio Institucional (2.99) y Aplicación

al Trabajo (2.98) destacan en un plano Muy Satisfactorio, a diferencia de Equidad (1.98) y Retribución (1.66) cuya valoración por parte del estamento administrativo es Insatisfactoria.

El estamento Administrativo del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología valora la variable Reciprocidad (2.40) en el rango Satisfacción Promedio.

Participación

La evaluación de la variable Participación se encuentra polarizada. En primer lugar, Compatibilización de Intereses (2.89) destaca dentro del tramo Muy Satisfactorio. En un nivel intermedio de Satisfacción Promedio encontramos Compromiso con la Productividad (2.31) e Intercambio de Intereses (2.31), mientras que en condiciones de Gravedad se halla la percepción de Involucramiento en el Cambio (1.32).

El estamento Administrativo del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología percibe la variable Participación (2.23) dentro del tramo Satisfacción Promedio.

Es así como el Clima Organizacional del estamento Administrativo del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología (**2.69**) se establece dentro del rango **Satisfacción Promedio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

Sobresalen Estímulo al Trabajo en Equipo (3.51) y Estímulo a la Excelencia (2.98) en el tramo Muy Satisfactorio. Luego, Dirección (2.80) se halla en el rango Satisfacción Promedio. Solo Solución de Conflicto (1.86) recibe una valoración negativa que lo ubica en un plano Insatisfactorio.

El estamento Técnico del servicio Ginecología, Obstetricia y Neonatología establece la variable Liderazgo (2.78) en el tramo Satisfacción Promedio.

Motivación

La variable Motivación se construye casi en su totalidad por puntajes que recaen en la categoría Insatisfactorio: Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.02), Responsabilidad (1.52) y Reconocimiento al Aporte (1.50); salvo Realización Personal (3.11) que destaca en el tramo Muy Satisfactorio.

El estamento Técnico del servicio Ginecología, Obstetricia y Neonatología localiza la variable Motivación (2.03) en el plano Insatisfactorio.

Reciprocidad

La mejor puntuación está dada por la dimensión Aplicación al Trabajo (2.95) en el intervalo Muy Satisfactorio. Por su parte, valoradas dentro de la condición Satisfacción Promedio se hallan Cuidado del Patrimonio Institucional

(2.55) y Equidad (2.18). La percepción de la dimensión Retribución (1.21) la sitúa en el rango de Gravedad.

El estamento Técnico del servicio Ginecología, Obstetricia y Neonatología evalúa la variable Reciprocidad (2.22) en el tramo Satisfacción Promedio.

Participación

Se evalúa Compatibilización de Intereses (2.46) dentro de la categoría Satisfacción Promedio, mientras que las dimensiones restantes, Compromiso con la Productividad (2.02), Involucramiento en el Cambio (1.73) e Intercambio de Información (1.57) resultan ubicadas en un plano Insatisfactorio.

El estamento Técnico del servicio Ginecología, Obstetricia y Neonatología percibe la variable Participación (1.94) en el rango Insatisfactorio.

En definitiva, el Clima Organizacional del estamento Técnico Paramédico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología **(2.24)** figura en el tramo **Satisfacción Promedio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

Ascienden a la categoría de Excelente la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.94). Luego, Dirección (3.23) y Estímulo a la Excelencia (3.14) son

evaluados por el estamento Profesional como Muy Satisfactorios. Dentro del intervalo Satisfacción Promedio se halla Solución de Conflicto (2.46).

El estamento Profesional del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología valora la variable Liderazgo (3.19) en el ámbito Muy Satisfactorio.

Motivación

Destaca la dimensión Realización Personal (3.31) en un plano Muy Satisfactorio. Posteriormente, se encuentran Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.38), Responsabilidad (2.36) y Reconocimiento al Aporte (2.33) en la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Profesional del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología sitúa la variable Motivación (2.59) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las subvariables Aplicación al Trabajo (3.29) y Cuidado del Patrimonio Institucional (2.93) figuran en un plano Muy Satisfactorio. En el tramo Satisfacción Promedio se halla Equidad (2.28), a diferencia de Retribución (1.33) cuya valoración le otorga la condición de Gravedad.

El estamento Profesional del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología evalúa la variable Reciprocidad (2.45) en el intervalo Satisfacción

Promedio.

Participación

La percepción por parte de los profesionales del servicio de las dimensiones Compatibilización de Intereses (2.93) y Compromiso con la Productividad (2.88) las hace ubicarlas en el intervalo Muy Satisfactorio. Luego, Involucramiento en el Cambio (2.23) cae en el rango Satisfacción Promedio. Desciende a un nivel Insatisfactorio la evaluación de la subvariable Intercambio de Información (1.71).

El estamento Profesional del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología pondera la variable Participación (2.43) en el rango Satisfacción Promedio.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Profesional del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología (2.66) se ubica en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Médico

Liderazgo

Asciende significativamente a la categoría Óptimo la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (4.32). El estamento Médico ubica Dirección (3.32) y

Estímulo a la Excelencia (3.12) en el tramo Satisfacción Promedio, mientras que en un plano inferior Insatisfactorio se encuentra Solución de Conflicto (1.92).

El estamento Médico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología percibe la variable Liderazgo (3.17) en condición Muy Satisfactoria.

Motivación

Distingue en la categoría Excelente la dimensión Realización Personal (3.92), mientras que en un plano levemente inferior se encuentra Responsabilidad (2.59) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.45) en el tramo Satisfacción Promedio. Reconocimiento al Aporte (1.64) es percibido por el estamento médico de manera Insatisfactoria.

El estamento Médico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología establece la variable Motivación (2.65) en el plano de Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Destacan las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.05) y Cuidado del Patrimonio Institucional (2.86) conformando la categoría Muy Satisfactorio, así como también Equidad (2.58) recibe una valoración positiva situándola en el tramo Satisfacción Promedio, a diferencia de Retribución (1.39) la cual desciende drásticamente a la condición de Gravedad.

El estamento Médico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología localiza la variable Reciprocidad (2.47) en el rango Satisfacción Promedio.

Participación

En general, la apreciación de la variable Participación por parte del estamento Médico recae en el intervalo Satisfacción Promedio: Involucramiento en el Cambio (2.45), Compatibilización de Intereses (2.39) y Compromiso con la Productividad (2.38), solo Intercambio de Información (2.04) se evalúa negativamente dentro del rango Insatisfactorio.

El estamento Médico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología percibe la variable Participación (2.31) en el tramo Satisfacción Promedio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Médico del servicio de Ginecología, Obstetricia y Neonatología **(2.65)** se ubica en el intervalo **Satisfacción Promedio**.

6.- Unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación

Estamento Auxiliar

Liderazgo

Las subvariables Dirección (3.51) y Estímulo a la Excelencia (3.51) se valoran de manera Excelente; Estímulo al Trabajo en Equipo (3.26) se observa en la categoría Muy Satisfactorio y la dimensión Solución de Conflicto (2.49) aparece como Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Liderazgo (3.19) dentro del nivel Muy Satisfactorio.

Motivación

Tres dimensiones de la variable Motivación son estimadas dentro de Satisfacción Promedio: Realización Personal (2.76), Reconocimiento al Aporte (2.52) y Adecuación a las Condiciones de Trabajo (2.5). Ubicada en el nivel Insatisfactorio está Responsabilidad (1.51).

El estamento Auxiliar de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación estima la variable Motivación (2.32) dentro del orden Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La variable Reciprocidad resulta ser la variable más heterogénea de las medidas. Es así como Aplicación al Trabajo (3.75) se encuentra en el rango

Excelente y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.0) en el rango Muy Satisfactorio, siendo las dimensiones valoradas positivamente; a diferencia de Equidad (2.0) que resultó ser Insatisfactorio y Retribución (0.75) cae en la categoría Gravedad, ambas valoradas negativamente.

El estamento Auxiliar de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Reciprocidad (2.37) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Compatibilización de Intereses (3.5) figura en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Involucramiento en el Cambio (2.26) se estima dentro del rango Satisfacción Promedio. Por su parte, Compromiso con la Productividad (2.02) junto con Intercambio de Información (1.76) ponderan como Insatisfactorios.

El estamento Auxiliar de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Participación (2.38) dentro del orden Satisfacción Promedio.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (**2.56**) se ubica en la categoría **Satisfacción Promedio.**

Estamento Administrativo

Liderazgo

La subvariable Dirección (5.0) se valora en el rango Óptimo; Estímulo a la Excelencia (4.0) y Estímulo al Trabajo en Equipo (4.0) son acotadas en el rango Excelente y, finalmente, Solución de Conflicto (3.0) se estima como Muy Satisfactoria.

El estamento Administrativo de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Liderazgo (4.0) dentro de la categoría Excelente.

Motivación

La subvariable Reconocimiento (4.0) se evalúa de manera Excelente. Por su parte, Realización Personal (3.0) y Responsabilidad (3.0) se sitúan en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.0) se valora negativamente dentro del intervalo de Gravedad.

El estamento Administrativo de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Motivación (2.75) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La dimensión Retribución (3.0) se sitúa en el rango Muy Satisfactorio, y las subvariables restantes, Aplicación al Trabajo (2.0), Cuidado del Patrimonio

Institucional (2.0) y Equidad (2.0) se presentan dentro del nivel Insatisfactorio

El estamento Administrativo de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación estima la variable Reciprocidad (2.25) dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Involucramiento con el Cambio (4.0) pondera de forma Excelente; Compatibilización de Intereses (3.0) e Intercambio de Información (3.0) resultan estar evaluadas como Muy Satisfactorias y Compromiso con la Productividad (1.0) se estima en el rango de Gravedad.

El estamento Administrativo de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Participación (2.75) dentro del orden Satisfacción Promedio.

Para terminar, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (**2.93**) se ubica en la categoría **Muy Satisfactorio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

Las dimensiones Estímulo al Trabajo en Equipo (3.34) y Estímulo a la

Excelencia (3.33) se evalúan como Muy Satisfactorios, mientras que Dirección (3.76) y Solución de Conflicto (2.19) caen dentro del nivel Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Liderazgo (3.15) dentro del nivel Muy Satisfactorio.

Motivación

Realización Personal (3.53) es ubicada en el orden Muy Satisfactorio, mientras que Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.7), Responsabilidad (2.67) y Reconocimiento al Aporte (2.15) son valoradas dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación sitúa a la variable Motivación (2.76) dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las dimensiones Aplicación al Trabajo(3.38) y Cuidado del Patrimonio Institucional se presentan en el intervalo Muy Satisfactorio; mientras que, Equidad (1.99) desciende a un plano Insatisfactorio y Retribución (1.15) en el rango Gravedad.

El estamento Técnico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación evalúa la variable Reciprocidad (2.42) dentro de la condición Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Compatibilización de Intereses (3.12) es evaluada positivamente como Muy Satisfactoria. Involucramiento en el Cambio (2.09), Compromiso con la Productividad (2.07) e Intercambio de Información (1.46) se ponderan Insatisfactoriamente.

El estamento Técnico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Participación (2.18) dentro del orden Satisfacción Promedio.

En definitiva, el Clima Organizacional del estamento Técnico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (**2.62**) se ubica en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

Los profesionales valoran Dirección (4.8), Estímulo a la Excelencia (4.4), Estímulo al Trabajo en Equipo (4.8) como Óptimos y Solución de Conflicto (4.2) figura dentro del nivel Excelente.

El estamento Profesional de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación valora la variable Liderazgo (4.55) dentro del rango Óptimo.

Motivación

La subvariable Realización Personal (4.4) se presenta en la categoría Óptimo; Reconocimiento al Aporte (4.0) junto con Adecuación de las Condiciones de Trabajo (4.0) son evaluadas como Excelente y, finalmente, Responsabilidad (2.0) desciende a nivel Insatisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación valora la variable Motivación (3.6) dentro del intervalo Excelente.

Reciprocidad

Dentro de la variable Reciprocidad se puede ver que existe una homogeneidad en la ponderación de sus subvariables. Es así como Aplicación al trabajo (4.2), Equidad (4.2) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.8) se encuentran dentro de la categoría Excelente. Solamente Retribución (3.4) se estima como Muy Satisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Reciprocidad (3.9) dentro de la categoría Excelente.

Participación

Compromiso con la Productividad (3.8) e Intercambio de Información (3.8) resultan evaluadas como Excelentes, y Compatibilización de Intereses (3.4), al

igual que Involucramiento con el Cambio (3.0) ponderan como Muy Satisfactorios.

El estamento Profesional de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Participación (3.5) dentro del ámbito Muy Satisfactorio.

Por último, el Clima Organizacional del estamento Profesional de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (**3.88**) se ubica en la categoría **Muy Satisfactorio**.

Estamento Médico

Liderazgo

La variable Liderazgo resulta ser la más homogénea de las evaluadas, resultando todas sus subvariables estar situadas en el orden Muy Satisfactorio: Dirección (2.75), Estímulo a la Excelencia (3.25), Estímulo al Trabajo en Equipo (3.5) y Solución de Conflicto (3.25).

El estamento Médico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Liderazgo (3.37) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Motivación

Las subvariables Reconocimiento al Aporte (3.25) y Responsabilidad

(3.25) están igualmente ubicadas en el orden Muy Satisfactorio. A su vez, Realización Personal (2.75) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.5) se valoran dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Médico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Motivación (2.93) dentro de la categoría Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Dos subvariables se encuentran en la condición Muy Satisfactorio: Aplicación al Trabajo (3.25) y Equidad (3.0). Cuidado del Patrimonio Institucional (2.5) se presenta dentro del rango Satisfacción Promedio y, valorada negativamente en el tramo Gravedad se observa Retribución (1.25).

El estamento Médico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Reciprocidad (2.5) dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

La subvariable Compatibilización de Intereses (3.5) figura en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Intercambio de Información (2.75), Involucramiento en el Cambio (2.75) y Compromiso con la Productividad (2.25) se estiman dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

El estamento Médico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación ubica la variable Participación (2.81) dentro de la categoría Satisfacción

Promedio.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Médico de la unidad de Pabellón, Anestesia y Recuperación (2.9) se ubica en la categoría **Muy Satisfactorio**.

7. - Unidad de Emergencia Infantil

Estamento Auxiliar

Liderazgo

Estímulo a la Excelencia (3.65), por su parte, figura en el nivel Excelente, mientras que Dirección (3.31) se presenta en el intervalo Muy Satisfactorio, al igual que Estímulo al Trabajo en Equipo (2.99). En una categoría más baja se sitúa la subvariable Solución de Conflicto (2.31), estimada dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Infantil valora la variable Liderazgo (3.06) en el tramo Muy Satisfactorio.

Motivación

Tres de sus dimensiones fueron acotadas en el nivel Muy Satisfactorio, éstas son: Reconocimiento del Aporte (3.32), Realización Personal (3.31) y Responsabilidad (3.31). Más descendida se haya la subvariable Adecuación de las

Condiciones de Trabajo (2.31), observándose en la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Infantil pondera la variable Motivación (3.06) en la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

En un orden Muy Satisfactorio resulta ubicada la subvariable Cuidado del Patrimonio Institucional (2.98). En la categoría Satisfacción Promedio se sitúan Aplicación al Trabajo (2.65) y Retribución (2.65), y, negativamente evaluada dentro de Gravedad se encuentra Equidad (0.99).

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Infantil pondera la variable Reciprocidad (2.31) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Compatibilización de Intereses (3.99) destaca en el rango Excelente, mientras que Compromiso con la Productividad (2.98) junto con Involucramiento en el Cambio (2.98) se estiman dentro del ámbito Muy Satisfactorio. Por su parte, Intercambio de Información (1.65) se pondera como Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Infantil percibe la variable Participación (2.90) en la categoría Muy Satisfactorio.

En definitiva, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Infantil (**2.83**) se pondera en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

Las dimensiones Dirección (4.0) y Estímulo al Trabajo en Equipo (4.0) sobresalen como Excelentes, mientras que Estímulo a la Excelencia (3.0) y Solución de Conflicto (3.0) cae dentro del nivel Muy Satisfactorio.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Infantil evalúa la variable Liderazgo (3.50) de manera Muy Satisfactoria.

Motivación

La subvariable Realización Personal (3.0) resulta ser valorada como Muy Satisfactoria; mientras que Reconocimiento al Aporte (1.0), Responsabilidad (1.0) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.0) se ubican, cada una, en el nivel Gravedad.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Infantil localiza la variable Motivación (1.50) dentro del rango Insatisfactorio.

Reciprocidad

Aplicación al Trabajo (2.0) y Retribución (2.0) se sitúan en el rango

Insatisfactorio, mientras que Equidad (1.0) se valora negativamente dentro del rango de Gravedad. Reciprocidad (2.0) obtiene una estimación final Insatisfactoria.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Infantil aprecia la variable Reciprocidad (3.00) en el tramo Muy Satisfactorio.

Participación

Compromiso con la Productividad (5.0) y Compatibilización de Intereses (5.0) son evaluadas positivamente como Óptimos. Intercambio de Información (1.0) es ponderada dentro del tramo de Gravedad y, finalmente, Involucramiento en el Cambio (0) aparece situada en el ámbito Crítico.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Infantil percibe la variable Participación (2.75) en el tramo Satisfacción Promedio.

De lo anterior se desprende que, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Infantil (2.43) se pondera en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

Las dimensiones Estímulo a la Excelencia (3.89), Dirección (3.86) y

Solución de Conflicto (3.55) se ubican en el rango Excelente, mientras que Estímulo al Trabajo en Equipo (3.49) en el rango Muy Satisfactorio.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Infantil considera la variable Liderazgo (3.69) en la categoría Muy Satisfactorio.

Motivación

La variable Motivación resulta ser la variable más heterogénea de las evaluadas. Es así como Realización Personal (4.13) figura en el rango Excelente y, Reconocimiento al Aporte (3.41) en el tramo Muy Satisfactorio. Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.72), por su parte, resulta estar situada en la categoría Satisfacción Promedio y Responsabilidad (1.89) cae en el ámbito Insatisfactorio.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Infantil ubica la variable Motivación (3.03) en el intervalo Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

La subvariable más ascendida dentro de esta dimensión es Aplicación al Trabajo (3.8) considerada como Excelente. En un rango más bajo se observa Cuidado del Patrimonio Institucional, evaluada como Muy Satisfactorio. Por su parte, Retribución (2.71) y Equidad (2.48) se presentan en el nivel Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Infantil estima la variable Reciprocidad (3.03) en el tramo Muy Satisfactorio.

Participación

Compromiso con la Productividad (3.7) se valora de manera Excelente. Como Muy Satisfactorias se observan las subvariables Compatibilización de Intereses (3.18) e Involucramiento en el Cambio (3.04) y, en el intervalo Satisfacción Promedio se sitúa Intercambio de Información (2.25).

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Infantil considera la variable Participación (3.04) en un plano Muy Satisfactorio.

Por último, el Clima Organizacional del estamento Técnico de la unidad de Emergencia Infantil (3.19) se percibe en la categoría **Muy Satisfactorio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

La dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (4.0) es catalogada como Excelente, Dirección (2.77) y Solución de Conflicto (2.2) se perciben dentro del intervalo Satisfacción Promedio y, desciende al nivel Insatisfactorio la dimensión Estímulo a la Excelencia (2.1).

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Infantil estima la

variable Liderazgo (2.76) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (4.27) resulta ser valorada como Óptima; Adecuación de las Condiciones de Trabajo (33.0) se ubica en el nivel Muy Satisfactorio; Responsabilidad (2.27) se estima dentro del rango Satisfacción Promedio y, finalmente, Reconocimiento del Aporte (2.1) resulta ser Insatisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Infantil estima la variable Motivación (2.91) en el rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Por una parte, las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.58) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.5) ponderan en el orden Muy Satisfactorio. Por otro lado, Retribución (1.26) y Equidad (1.2) caen en la condición de Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Infantil pondera la variable Reciprocidad (2.38) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Participación

Compatibilización de Intereses (3.76) se sitúa en el rango Excelente, Involucramiento en el Cambio (2.25), a su vez, en la categoría Satisfacción

Promedio. Compromiso con la Productividad (2.1) resulta estar evaluada como Insatisfactorio e Intercambio de Información (1.26) dentro del rango de Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Infantil pondera la variable Participación (2.34) dentro del ámbito Satisfacción Promedio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Profesional de la unidad de Emergencia Infantil (**2.59**) se ubica en la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Médico

Liderazgo

La valoración de la variable Liderazgo por el cuerpo Médico arroja resultados muy alentadores. Estímulo al Trabajo en Equipo (4.72), Dirección (4.7) y Estímulo a la Excelencia (4.51) sobresalen dentro de la categoría Óptimo. Por su parte, la subvariable Solución de Conflicto (4.23) es valorada como Excelente.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Infantil establece la variable Liderazgo (4.54) dentro del intervalo Óptimo.

Motivación

La dimensión Realización Personal (4.39) destaca dentro del rango Óptimo, mientras que Reconocimiento al Aporte (4.10) es percibida como

Excelente. Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.78) y Responsabilidad (2.69) ponderan dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Infantil ubica la variable Motivación (3.49) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

La subvariable Equidad (4.72) figura en el rango Óptimo, mientras que Aplicación al Trabajo (4.23) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.75) destacan en el tramo Excelente, solamente Retribución (1.63) se sitúa en el nivel Insatisfactorio.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Infantil valora la variable Reciprocidad (3.58) dentro de la condición Muy Satisfactorio.

Participación

Ascienden a la condición Óptimo Intercambio de Información (4.67) y Compromiso con la Productividad (4.58), mientras que Involucramiento en el Cambio (3.91) y Compatibilización de Intereses (3.82) son valoradas igualmente bien, siendo situadas en el orden Excelente.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Infantil percibe la variable Participación (4.24) dentro del intervalo Excelente.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Médico de la unidad de Emergencia Infantil (3.96) destaca dentro de la categoría **Muy Satisfactorio**.

8. - Unidad de Emergencia Adultos

Estamento Auxiliar

Liderazgo

La subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo (4.48) resulta ser valorada como Óptima. Por su parte, Estímulo a la Excelencia (3.66) se ubica en el nivel Excelente. La dimensión Solución de Conflicto (2.65) se ubica en el rango Satisfacción Promedio, mientras que Dirección (1.77) se considera negativamente dentro del tramo Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Adultos considera la variable Liderazgo (3.14) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (4.55) sobresale en el intervalo Óptimo. Las dimensiones restantes, Reconocimiento al Aporte (2.77), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.68) y Responsabilidad (2.22) se sitúan en el rango Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Adultos percibe la variable Motivación (3.05) dentro de la condición Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Las dimensiones Cuidado del Patrimonio Institucional (4.13) y Aplicación al Trabajo (3.88) son evaluadas positivamente como Excelentes. Equidad (3.32) resulta ubicada dentro del rango Muy Satisfactorio y, finalmente, Retribución (1.45) aparece situada en el ámbito Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Adultos considera la variable Reciprocidad (3.19) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

Participación

Las dimensiones Involucramiento en el Cambio (3.45), Compromiso con la Productividad (3.42) y Compatibilización de Intereses (2.99) figuran en el nivel Muy Satisfactorio, mientras que Intercambio de Información (2.43) es considerado dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Emergencia Adultos considera la variable Participación (3.07) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Por último, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar de la Unidad de Emergencia Adultos (**3.11**) se ubica en el rango **Muy Satisfactorio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

Estímulo al Trabajo en Equipo (4.33) es evaluado de manera Óptima. Por su parte, Dirección (3.66) se sitúa en el rango Excelente, mientras que se estiman dentro del ámbito Muy Satisfactorio las dimensiones Solución de Conflicto (3.33) junto con Estímulo a la Excelencia (3.32).

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Adultos estima la variable Liderazgo (3.66) dentro de la condición Muy Satisfactorio.

Motivación

Los Administrativos valoran las subvariables Reconocimiento al Aporte (2.99) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo en el rango Muy Satisfactorio. Realización Personal (2.65) cae dentro del nivel Satisfacción Promedio y evaluada negativamente como Insatisfactorio aparece la subvariable Responsabilidad (1.99).

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Adultos estima la variable Motivación (2.65) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Cuidado del Patrimonio Institucional (3.32) pondera de forma Muy Satisfactorio; evaluada en el tramo Satisfacción Promedio se observa Equidad

(2.65). Aplicación al Trabajo (1.98), por su parte se considera dentro del rango Insatisfactorio y Retribución (1.33) se estima como Grave.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Adultos valora la variable Reciprocidad (2.32) dentro del ámbito Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Involucramiento en el Cambio (3.32) se evalúa como Muy Satisfactorio y Compromiso con la Productividad (2.66), Compatibilización de Intereses (2.66), al igual que Intercambio de Información (2.32) caen dentro del nivel Satisfacción Promedio.

El estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Adultos considera la variable Participación (2.74) dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Para terminar, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la unidad de Emergencia Adultos (**2.84**) se ubica en el rango **Muy Satisfactorio**.

Estamento Técnico

Liderazgo

Dos dimensiones son acotadas en el nivel Excelente, éstas son: Estímulo al Trabajo en Equipo (3.85) y Dirección (3.48). Más descendida se haya la

subvariable Estímulo a la Excelencia (3.23), en la categoría Muy Satisfactorio y, Solución de Conflicto (2.47) se sitúa en el intervalo Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Adultos sitúa la variable Liderazgo (3.25) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

Motivación

En un orden Muy Satisfactorio se ubica la subvariable Realización Personal (3.32). En la condición Satisfacción Promedio se sitúan las dimensiones Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.59) y Responsabilidad (2.44), y, negativamente evaluada dentro del tramo Insatisfactorio se encuentra Reconocimiento al Aporte (2.09).

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Adultos pondera la variable Motivación (2.61) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La dimensión Aplicación al Trabajo (3.41) figura en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Cuidado del Patrimonio Institucional (2.81) se estima dentro del ámbito Satisfacción Promedio. Por su parte, Equidad (1.8) junto con Retribución (1.69) se ponderan como Insatisfactorios.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Adultos estima la variable Reciprocidad (2.42) dentro del ámbito Satisfacción Promedio.

Participación

Las dimensiones Compatibilización de Intereses (2.53), Compromiso con la Productividad (2.52) e Involucramiento en el Cambio (2.27) se ubican en el rango Satisfacción Promedio, mientras que Intercambio de Información (1.91) desciende al nivel Insatisfactorio.

El estamento Técnico de la unidad de Emergencia Adultos considera la variable Participación (2.64) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Para finalizar, el Clima Organizacional del estamento Técnico de la Unidad de Emergencia Adultos (2.64) se ubica en el nivel **Muy Satisfactorio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

La subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo (4.43) se ubica en la categoría Óptimo, Estímulo a la Excelencia (4.2) junto con Dirección (3.85) resultan evaluadas como Excelentes y, finalmente, Solución de Conflicto (3.19) se valora como Muy Satisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Adultos valora la variable Liderazgo (3.91) dentro del rango Excelente.

Motivación

La subvariable Realización Personal (3.2) se estima dentro del intervalo Muy Satisfactorio. Se encuentran dentro de la categoría Satisfacción Promedio: Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.76) y Reconocimiento al Aporte (2.2). Por su parte, Responsabilidad (1.87) se valora como Insatisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Adultos estima la variable Motivación (2.5) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Cuidado del Patrimonio Institucional (3.53), Aplicación al Trabajo (3.3) y Equidad (2.86) resultan ser evaluadas como Muy Satisfactorios y Retribución (0.83) se pondera en el intervalo de Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Emergencia Adulto valora la variable Reciprocidad (2.63) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

Intercambio de Información (3.42) y Compatibilización de Intereses (2.87) destacan en el rango Muy Satisfactorio. Las subvariables restantes, Involucramiento en el Cambio (2.65) y Compromiso con la Productividad (2.31), se sitúan en el orden Satisfacción Promedio.

El estamento Profesional de la Unidad de Emergencia Adultos valora la

variable Participación (2.81) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Por último, el Clima Organizacional del estamento Profesionales de la unidad de Emergencia Adultos (2.96) se ubica en la categoría **Muy Satisfactorio**.

Estamento Médico

Liderazgo

La subvariable Estímulo al Trabajo en Equipo (4.43) es ubicada en el orden Muy Satisfactorio. A su vez, Dirección (3.6) se valora dentro de la categoría Excelente. Por su parte, Solución de Conflicto (3.12) y Estímulo a la Excelencia (3.09) se evalúan como Muy Satisfactorias.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Adultos valora la variable Liderazgo (3.53) dentro del rango Muy Satisfactorio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (3.9) figura en la condición Excelente y, tres dimensiones de esta variable se ubican en el intervalo Satisfacción Promedio: Responsabilidad (2.64), Reconocimiento al Aporte (2.54) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.42).

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Adultos percibe la variable Motivación (2.87) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La subvariable Aplicación al Trabajo (3.31) resalta en el rango Muy Satisfactorio, mientras que Equidad (2.45) y Cuidado del Patrimonio Institucional (2.42) se estiman dentro de Satisfacción Promedio. Finalmente, Retribución (1.61) resulta ser situada en el nivel Insatisfactorio.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Adultos pondera la variable Reciprocidad (2.44) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Participación

Las subvariables Compatibilización de Intereses (3.23) y Compromiso con la Productividad (2.87) resultan valoradas como Muy Satisfactorias, mientras que Intercambio de Información (2.83) e Involucramiento en el Cambio (2.24) son acotadas en el rango Muy Satisfactorio.

El estamento Médico de la unidad de Emergencia Adultos estima la variable Participación (2.79) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

De acuerdo a lo anterior, el Clima Organizacional del estamento Médico de la unidad de Emergencia Adultos (**2.90**) se ubica en el rango **Muy Satisfactorio**.

9. - Unidad de Imagenología

Estamento Auxiliar

Liderazgo

El estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología sitúa el Estímulo al Trabajo en Equipo (3.00) dentro de la categoría Muy Satisfactorio. Dirección (1.50) y Estímulo a la Excelencia (1.50) se presentan en el tramo Insatisfactorio. Es Solución de Conflicto (1.00) la dimensión que se presenta mayormente dañada ubicándose en el rango de Gravedad.

El estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología establece la variable Liderazgo (1.75) en el intervalo Insatisfactorio.

Motivación

La evaluación global que hace el estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología de la variable Motivación es negativa. En la categoría Insatisfactorio se hallan las subvariables Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.00) y Responsabilidad (1.50), mientras que Reconocimiento al Aporte (1.00) recae en el tramo de Gravedad. Merece preocupación Realización Personal (0.50), situándose en el intervalo Crítico.

El estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología percibe la variable Motivación (1.25) en condiciones de Gravedad.

Reciprocidad

Por una parte, dentro del tramo Muy Satisfactorio se encuentra la dimensión Aplicación al Trabajo (3.00). Luego Cuidado del Patrimonio Institucional (2.50) es ubicada dentro del tramo Satisfacción Promedio. Finalmente, Retribución (1.00) y Equidad (1.00) son valoradas uniformemente en la categoría de Gravedad.

El estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología evalúa la variable Reciprocidad (1.87) en el rango Insatisfactorio.

Participación

Se perciben las dimensiones Compromiso con la Productividad (1.00) y Compatibilización de Intereses (1.00) en el intervalo de Gravedad, mientras que la evaluación de Intercambio de Información (0.50) e Involucramiento en el Cambio (0.50) se ubican en el rango Crítico.

El estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología localiza la variable Participación (0.75) en el tramo Crítico.

Es así como el Clima Organizacional del estamento Auxiliar de la unidad de Imagenología (1.40) se establece en el intervalo de **Gravedad**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

La dimensión Estímulo a la Excelencia (3.50) es evaluada por el estamento Administrativo de la unidad de Imagenología dentro de un rango Muy Satisfactorio, a diferencia de Dirección (1.00), Estímulo al Trabajo en Equipo (1.00) y Solución de Conflicto (1.00) que alcanzan el nivel de Gravedad.

El estamento Administrativo de la unidad de Imagenología pondera la variable Liderazgo (1.62) en un plano Insatisfactorio.

Motivación

Resalta en la categoría Muy Satisfactorio la dimensión Realización Personal (3.00). Responsabilidad (1.50) es evaluada dentro del intervalo Insatisfactorio, mientras que descienden a la zona de Gravedad Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.00) y Reconocimiento al Aporte (0.50) en el rango Crítico.

El estamento Administrativo de la unidad de Imagenología percibe la variable Motivación (1.50) en el tramo Insatisfactorio.

Reciprocidad

Esta variable presenta una evaluación global negativa. Se construye en su totalidad con puntajes que alcanzan el tramo Insatisfactorio: Aplicación al Trabajo

(1.50), Cuidado del Patrimonio Institucional (1.50) y Equidad (1.50), salvo Retribución (0.50) contrasta en un nivel Crítico.

El estamento Administrativo de la unidad de Imagenología categoriza la variable Reciprocidad (1.25) en un plano de Gravedad.

Participación

La variable cuya percepción por parte del estamento Administrativo de la unidad de Imagenología se observa más dañada es Participación. Compromiso con la Productividad (1.00) y Compatibilización de Intereses (1.00) aparecen en el intervalo de Gravedad, mientras que Intercambio de Información (0.50) e Involucramiento en el Cambio (0) descienden drásticamente a la condición Crítica.

El estamento Administrativo de la unidad de Imagenología percibe la variable Participación (0.62) en el tramo Crítico.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la unidad de Imagenología (1.24) figura en un plano de **Gravedad**.

Estamento Técnico

Liderazgo

La dimensión mejor evaluada por el estamento Técnico es Estímulo al Trabajo en Equipo (2.86), ubicándola dentro del rango Muy Satisfactorio. Perciben Dirección (1.87) en un plano Insatisfactorio, mientras que desciende a la condición de Gravedad aparecen Solución de Conflicto (1.32) y Estímulo a la Excelencia (1.32).

El estamento Técnico de la unidad de Imagenología establece la variable Liderazgo (1.84) en el tramo Insatisfactorio.

Motivación

En general, la valoración de la variable motivación es negativa. En primer lugar, Realización Personal (1.98) y Responsabilidad (1.54) se encuentran en el rango Insatisfactorio, luego en el nivel de Gravedad se hallan Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.32) y Reconocimiento al Aporte (0.77).

El estamento Técnico de la unidad de Imagenología pondera la variable Motivación (1.40) en el intervalo de Gravedad.

Reciprocidad

En el tramo Insatisfactorio se aprecian Aplicación al Trabajo (2.09) y Cuidado del Patrimonio Institucional (1.76), mientras que se observan dificultades

en las dimensiones Retribución (0.88) y Equidad (0.88) las cuales presentan la condición de Gravedad.

El estamento Técnico de la unidad de Imagenología percibe la variable Reciprocidad (1.40) dentro de un rango de Gravedad.

Participación

La variable Participación se construye casi en su totalidad con puntajes que descienden al nivel de Gravedad: Involucramiento en el Cambio (1.43), Compromiso con la Productividad (1.21) e Intercambio de Información (0.88), salvo Compatibilización de Intereses (1.87) la cual es evaluada como Insatisfactorio.

El estamento Técnico de la unidad de Imagenología ubica la variable Participación (1.34) en la categoría de Gravedad.

Lo anterior implica que el Clima Organizacional del estamento Técnico de la unidad de Imagenología (1.49) se halla en la categoría de **Gravedad**.

Estamento Profesional

Liderazgo

Resulta destacable la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.00) dentro del rango Muy Satisfactorio, mientras que Estímulo a la Excelencia (2.00),

Solución de Conflicto (2.00) y Dirección (1.60) se encuentran en el plano Insatisfactorio.

El estamento Profesional de la unidad de Imagenología pondera la variable Liderazgo (2.15) dentro del tramo Insatisfactorio.

Motivación

En esta variable solamente una dimensión alcanza el grado de Satisfacción Promedio, esta es, Responsabilidad (2.40). Por otra parte, Realización Personal (1.80) se observa en el intervalo Insatisfactorio. Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.00) y Reconocimiento al Aporte (0.80) descienden a la condición de Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Imagenología categoriza la variable Motivación (1.50) en el rango Insatisfactorio.

Reciprocidad

La variable cuya evaluación por parte de los profesionales de Imagenología se encuentra más dañada es Reciprocidad. En el tramo de Gravedad se aprecian las dimensiones Aplicación al Trabajo (1.40) y Cuidado del Patrimonio Institucional (1.40). Descienden drásticamente a un nivel crítico Retribución (0.40) y Equidad (0.20).

El estamento Profesional de la unidad de Imagenología percibe la variable

Reciprocidad (0.85) dentro de la categoría Gravedad.

Participación

La variable Participación también es evaluada negativamente por profesionales de la unidad de Imagenología. Tres de sus dimensiones se ubican en el tramo de Gravedad: Involucramiento en el Cambio (1.00), Compromiso con la Productividad (0.80) y Compatibilización de Intereses (0.80), mientras que Intercambio de Información (0.40) preocupa dentro del rango Crítico.

El estamento Profesional de la unidad de Imagenología sitúa la variable Participación (0.75) en el intervalo Crítico.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Profesional de la unidad de Imagenología (**1.31**) resulta ubicado en el rango de **Gravedad**.

Estamento Médico

Liderazgo

La variable mejor evaluada por los médicos de Imagenología es Liderazgo, aún cuando se manifiesta dispersión entre sus dimensiones. Se destaca en el plano Muy Satisfactorio Dirección (3.00). En el tramo de Satisfacción Promedio figura Solución de Conflicto (2.50). En última instancia, Estímulo al Trabajo en Equipo (2.00) y Estímulo ala Excelencia (1.50) aparecen como Insatisfactorios.

El estamento Médico de la unidad de Imagenología localiza la variable Liderazgo (2.25) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Motivación

Mientras Realización Personal (2.50) y Reconocimiento al Aporte (2.50) figuran el rango de Satisfacción Promedio, Responsabilidad (1.00) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.00) alcanzan la zona más baja de Gravedad.

El estamento Médico de la unidad de Imagenología evalúa la variable Motivación (1.75) dentro de un plano Insatisfactorio.

Reciprocidad

La variable Reciprocidad presenta gran variedad entre sus dimensiones. En primer lugar, Cuidado del Patrimonio Institucional (3.00) es evaluado en el tramo Muy Satisfactorio. Le sigue Retribución (2.50) cuya valoración la ubica en el rango Satisfacción Promedio. En un plano inferior Insatisfactorio encontramos Aplicación al Trabajo (2.00). Finalmente, Equidad (1.00) se observa dentro de la categoría de Gravedad.

El estamento Médico de la unidad de Imagenología ubica la variable Reciprocidad (2.12) en el tramo Insatisfactorio.

Participación

Supera a las demás dimensiones la subvariable Compatibilización de Intereses (3.00) en el intervalo Muy Satisfactorio. Por su parte, Involucramiento en el Cambio (2.00) se ubica en un nivel Insatisfactorio. En el tramo de Gravedad se observa Intercambio de Información (1.00), mientras que merece preocupación el Compromiso con la Productividad (0.50) pues aparece en la zona Crítica.

El estamento Médico de la unidad de Imagenología establece la variable Participación (1.62) en el tramo Insatisfactorio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Médico de la unidad de Imagenología (1.93) resulta ser Insatisfactorio.

10. - Unidad de Laboratorio Clínico

Estamento Auxiliar

Liderazgo

Los Auxiliares de la unidad de Laboratorio Clínico estiman las subvariables Estímulo a la Excelencia (4.0) y Estímulo al Trabajo en Equipo (4.0) como Excelentes. Dirección (3.0) y Solución de Conflicto (3.0) se sitúan en la categoría Muy Satisfactorio.

El estamento Auxiliar de la unidad de Laboratorio Clínico pondera la variable Liderazgo (3.5) en un nivel Muy Satisfactorio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (5.0) resulta ser valorada en el rango Óptimo; Adecuación de las Condiciones de Trabajo (3.0) se ubica en el nivel Muy Satisfactorio; mientras que Reconocimiento al Aporte (2.0) y Responsabilidad (2.0) son estimadas como Insatisfactorios.

El estamento Auxiliar de la unidad de Laboratorio Clínico evalúa la variable Motivación (3.0) dentro del nivel Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Las dimensiones Aplicación al Trabajo (4.0) y Equidad (4.0) son evaluadas dentro del intervalo Óptimo, mientras que Cuidado del Patrimonio Institucional (3.0) se percibe como Muy Satisfactorio. La subvariable Retribución (0) desciende a un ámbito Crítico.

El estamento Auxiliar de la unidad de Laboratorio Clínico estima la variable Reciprocidad (2.75) dentro del orden Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión más ascendida es Involucramiento en el Cambio (2.0) situada en el rango Insatisfactorio. Por su parte, Compromiso con la Productividad (1.0), Compatibilización de Intereses (1.0) e Intercambio de Información (1.0) caen dentro de la categoría Gravedad.

El estamento Auxiliar de la unidad de Laboratorio Clínico ubica a la variable Participación (1.25) dentro del nivel Gravedad.

Lo anterior implica que, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar de la unidad de Laboratorio Clínico (2.62) se pondera dentro de la categoría **Satisfacción Promedio**.

Estamento Administrativo

Liderazgo

Las dimensiones Dirección (3.0) y Estimulo al Trabajo en Equipo (3.0) se evalúan como Muy Satisfactorios, mientras que Estimulo a la Excelencia (2.5) se ubica en el ámbito Satisfacción Promedio. Solución de Conflicto (1.5) desciende al nivel Insatisfactorio.

El estamento Administrativo de la unidad de Laboratorio Clínico pondera la variable Liderazgo (2.5) dentro del nivel Satisfacción Promedio.

Motivación

Responsabilidad (3.53) es ubicada en el rango Satisfacción Promedio, mientras que Realización Personal (2.0) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.5) son valoradas dentro de la categoría Insatisfactorio. En el tramo de Gravedad se sitúa la dimensión Reconocimiento al Aporte (1.0).

El estamento Administrativo de la unidad de Laboratorio Clínico establece la variable Motivación (1.75) dentro del intervalo Insatisfactorio.

Reciprocidad

Las dimensiones Aplicación al Trabajo(3.5) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.5) se consideran dentro del rango Muy Satisfactorio, mientras que Equidad (2.5) es evaluada como Satisfacción Promedio y Retribución (1.0) se sitúa en el rango Gravedad.

El estamento Administrativos de la unidad de Laboratorio Clínico evalúa la variable Reciprocidad (2.62) dentro de la condición Satisfacción Promedio.

Participación

La dimensión Involucramiento en el Cambio (4.5) es evaluada positivamente como Óptima. Compatibilización de Intereses (3.0) se considera en un plano Muy Satisfactorio. Ponderadas en el intervalo Insatisfactorio se observan Compromiso con la Productividad (2.0) e Intercambio de Información (2.0).

El estamento Administrativo de la unidad de Laboratorio Clínico considera la variable Participación (2.43) dentro del orden Satisfacción Promedio.

De lo anterior se desprende que, el Clima Organizacional del estamento Administrativo de la unidad de Laboratorio Clínico (2.43) se ubica en la categoría

Satisfacción Promedio.

Estamento Técnico

Liderazgo

La dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.61) destaca en el rango Excelente. Estímulo a la Excelencia (2.52) se ubica en el ámbito Satisfacción Promedio. Dentro de la categoría de Gravedad se encuentran Dirección (1.44) y Solución de Conflicto (1.26).

El estamento Técnico de la unidad de Laboratorio Clínico sitúa la variable Liderazgo (2.2) dentro del nivel Satisfacción Promedio.

Motivación

Las dimensiones Realización Personal (2.61), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.34) y Responsabilidad (2.16) se estiman dentro del tramo Satisfacción Promedio, mientras que Reconocimiento al Aporte (0.99) se valora negativamente dentro del rango de Gravedad.

El estamento Técnico de la Unidad de Laboratorio Clínico ha considerado la variable Motivación (2.02) dentro del orden Insatisfactorio.

Reciprocidad

Heterogénea resulta ser la evaluación de la variable Reciprocidad por parte

de los Técnicos. La subvariable Aplicación al Trabajo (3.25) se ubica en el rango Muy satisfactorio; Cuidado del Patrimonio Institucional (2.61) cae en el orden Satisfacción promedio. Equidad (1.44) se estima dentro del nivel Gravedad y Retribución (0.63), por su parte, se sitúa en la categoría Crítico.

El estamento Técnico de la unidad de Laboratorio Clínico ha evaluado la variable Reciprocidad (1.98) como Insatisfactorio.

Participación

Las dimensiones Compatibilización de Intereses (1.71) e Involucramiento en el Cambio (1.62) se evalúan dentro del ámbito Insatisfactorio, mientras que Compromiso con la Productividad (1.35) e Intercambio de Información (1.26) se sitúan en el tramo de Gravedad.

El estamento Técnico de la unidad de Laboratorio Clínico estima la variable Participación (1.48) dentro de la categoría Insatisfactorio.

Para terminar, el Clima Organizacional del estamento Técnico de la unidad de Laboratorio Clínico (1.92) se ubica en la categoría **Insatisfactorio**.

Estamento Profesional

Liderazgo

La variable Liderazgo resulta ser la variable más heterogénea de las

evaluadas. Es así como Estímulo al Trabajo en Equipo (3.86) se encuentra en el rango Excelente y Estímulo a la Excelencia (2.53) en el tramo Satisfacción Promedio. Dirección (1.76), por su parte, resulta situada en la categoría Insatisfactorio y Solución de Conflicto (1.1) cae en el ámbito Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Laboratorio Clínico sitúa la variable Liderazgo (2.31) dentro del nivel Satisfacción Promedio.

Motivación

La subvariable más ascendida dentro de esta dimensión es Realización Personal (2.97) considerada en el rango Muy Satisfactorio. En un nivel más bajo se encuentra Responsabilidad (2.09), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.77) y Reconocimiento al Aporte (1.54) evaluadas como Insatisfactorios.

El estamento Profesional de la unidad de Laboratorio Clínico considera la variable Motivación (2.09) como Insatisfactorio.

Reciprocidad

Dentro de la variable Reciprocidad la dimensión Aplicación al Trabajo (3.42) se valora de manera Muy Satisfactoria. En el rango Satisfacción Promedio se encuentra Cuidado del Patrimonio Institucional (2.75); por su parte Equidad (1.21) y Retribución (0.88), son consideradas en el intervalo Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Laboratorio Clínico evalúa la

variable Reciprocidad (2.06) dentro del rango Insatisfactorio.

Participación

La dimensión Compatibilización de Intereses (2.2) pondera en el ámbito Satisfacción Promedio; Involucramiento en el Cambio (1.87) resulta estar evaluada como Insatisfactoria y Compromiso con la Productividad (1.21) junto con Intercambio de Información (0.99) se estiman dentro de la categoría Gravedad.

El estamento Profesional de la unidad de Laboratorio Clínico ubica a la variable Participación (1.56) dentro del orden Insatisfactorio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Profesional de la Unidad de Laboratorio Clínico **(2.00)** se percibe dentro de la categoría **Insatisfactorio.**

Estamento Médico

Liderazgo

Las subvariables Dirección (5.00), Estímulo a la Excelencia (5.00) y Estímulo al Trabajo en Equipo (5.00) destacan en la categoría Óptimo y la dimensión Solución de Conflicto (4.00) aparece como Excelente.

El estamento Médico de la unidad de Laboratorio Clínico ubica a la

variable Liderazgo (4.75) dentro del nivel Óptimo.

Motivación

Tres dimensiones de la variable Motivación se estiman dentro del ámbito Óptimo: Realización Personal (5.0), Reconocimiento al Aporte (5.0) y Responsabilidad (5.0). Ubicada en el nivel Excelente está Adecuación de las Condiciones de Trabajo (4.0).

El estamento Médico de la unidad de Laboratorio Clínico estima la variable Motivación (4.75) dentro del orden Óptimo.

Reciprocidad

Las subvariables Aplicación al trabajo (5.0), Cuidado del Patrimonio Institucional (5.0) y Equidad (5.0) son evaluadas dentro de la categoría Óptimo. Por su parte, Insatisfactoriamente se consideró la dimensión Retribución (2.0).

El estamento Médico de la unidad de Laboratorio Clínico ubica a la variable Reciprocidad (4.25) dentro del rango Excelente.

Participación

Compromiso con la Productividad (5.0), Compatibilización de Intereses (5.0) e Intercambio de Información (5.0) figuran en el rango Óptimo, mientras que Involucramiento en el Cambio (4.0) se estima dentro del intervalo Excelente.

El estamento Médico de la unidad de Laboratorio Clínico ubica a la variable Participación (4.75) dentro del orden Óptimo.

Finalmente, el Clima Organizacional del estamento Médico de la unidad de Laboratorio Clínico (4.62) destaca dentro de la categoría **Óptimo**.

SECCIÓN RECAUDACIÓN Y CENTRO DE INFORMACIÓN

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección		2.13				2.13
1.2. Est. Excelencia		2.81				2.81
1.3. Est. Trabajo Equipo		3.60				3.60
1.4.- Solución Conflicto		2.0				2.0
Promedio		2.63				2.63
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal		2.80				2.80
2.2. Reconoc. Aporte		1.60				1.60
2.3. Responsabilidad		2.22				2.22
2.4. Adec. Cond. Trab.		1.94				1.94
Promedio		2.14				2.14
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo		2.91				2.91
3.2. Cuid. Pat. Instit.		2.70				2.70
3.3. Retribución		1.20				1.20
3.4. Equidad		1.70				1.70
Promedio		2.12				2.12
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.		1.30				1.30
4.2. Compat. Intereses		1.80				1.80
4.3. Interc. Inform.		1.10				1.10
4.4. Involuc. Cambio		1.50				1.50
Promedio		1.42				1.42
Clima Organizacional Sección Recaudación y Centro de Información		2.10				2.10

SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	3.99	2.00	4.19	4.66	4.49	3.90
1.2. Est. Excelencia	2.66	5.00	3.32	4.33	3.99	3.90
1.3. Est. Trabajo Equipo	3.99	4.00	4.38	3.99	4.16	4.10
1.4.- Solución Conflicto	3.99	5.00	3.72	5.00	3.98	4.33
Promedio	3.65	4.00	3.90	4.49	4.15	4.10
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	2.99	5.00	3.86	5.00	4.32	4.23
2.2. Reconoc. Aporte	2.99	4.00	3.18	4.32	2.81	3.50
2.3. Responsabilidad	2.99	3.00	2.65	1.32	2.82	2.60
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.99	2.00	3.65	3.98	2.99	3.12
Promedio	2.99	3.50	3.33	3.65	3.23	3.40
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.99	5.00	3.78	4.33	4.49	4.31
3.2. Cuid. Pat. Instit.	3.99	3.00	3.51	4.66	3.82	3.80
3.3. Retribución	2.00	4.00	2.31	1.32	1.82	2.30
3.4. Equidad	2.99	3.00	2.98	3.98	2.98	3.19
Promedio	3.24	3.75	3.14	3.57	3.27	3.40
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	3.65	1.00	3.31	4.32	4.32	3.08
4.2. Compat. Intereses	1.99	4.00	3.99	4.32	4.32	3.60
4.3. Interc. Inform.	1.98	3.00	2.39	5.00	5.00	3.40
4.4. Involuc. Cambio	1.99	4.00	3.32	4.66	4.66	3.30
Promedio	2.40	3.00	3.25	4.57	4.57	3.34
Clima Organizacional Servicio de Cirugía Infantil	3.07	3.56	3.40	4.07	4.07	3.60

SERVICIO DE MEDICINA

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	2.98	5.0	3.30	3.75	2.70	3.55
1.2. Est. Excelencia	3.64	3.0	3.29	3.25	3.40	3.32
1.3. Est. Trabajo Equipo	2.98	3.0	2.98	3.75	3.80	3.30
1.4.- Solución Conflicto	1.98	3.0	2.62	3.75	3.40	2.95
Promedio	2.89	3.5	3.04	3.62	3.32	3.30
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	1.98	4.0	2.99	3.25	2.80	3.0
2.2. Reconoc. Aporte	1.99	5.0	2.27	1.75	1.30	2.50
2.3. Responsabilidad	2.32	3.0	1.91	1.75	3.0	2.40
2.4. Adec. Cond. Trab.	0.66	3.0	2.36	3.75	2.50	2.45
Promedio	1.73	3.75	2.38	2.62	2.40	2.60
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.65	2.0	3.38	3.75	3.20	3.19
3.2. Cuid. Pat. Instit.	2.32	3.0	3.00	2.75	2.50	2.71
3.3. Retribución	0.99	4.0	1.21	0.75	0.70	1.53
3.4. Equidad	1.65	4.0	1.53	2.0	1.80	2.19
Promedio	2.15	3.25	2.28	2.31	2.05	2.40
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	1.65	3.0	1.75	2.0	2.20	2.12
4.2. Compat. Intereses	2.31	3.0	3.06	3.5	3.0	2.97
4.3. Interc. Inform.	1.65	0	2.30	2.25	2.90	1.82
4.4. Involuc. Cambio	1.98	1.0	2.29	1.50	2.70	1.89
Promedio	1.89	1.75	2.35	2.31	2.70	2.20
Clima Organizacional Servicio de Medicina	2.16	3.06	2.51	2.71	2.61	2.62

SERVICIO DE PEDIATRÍA

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	3.84	2.0	3.48	3.60	3.41	3.30
1.2. Est. Excelencia	2.83	3.0	3.92	3.0	3.63	3.30
1.3. Est. Trabajo Equipo	2.69	3.0	3.93	4.0	3.74	3.50
1.4.- Solución Conflicto	2.83	2.0	2.57	3.40	2.75	2.71
Promedio	3.04	2.50	3.47	3.50	3.38	3.20
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	3.55	4.0	3.66	4.0	3.30	3.70
2.2. Reconoc. Aporte	3.70	2.0	2.52	2.60	2.20	2.60
2.3. Responsabilidad	2.12	2.0	2.56	2.60	3.19	2.50
2.4. Adec. Cond. Trab.	3.11	1.0	3.12	3.80	2.53	2.71
Promedio	3.12	2.25	2.96	3.25	2.80	2.90
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.41	3.0	3.60	4.0	3.41	3.50
3.2. Cuid. Pat. Instit.	3.41	3.0	3.25	3.60	2.53	3.20
3.3. Retribución	2.84	3.0	2.16	1.80	1.21	2.20
3.4. Equidad	2.56	2.0	1.66	3.40	1.98	2.32
Promedio	3.05	2.75	2.66	3.20	2.28	2.80
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	2.97	2.0	2.38	2.60	3.41	2.70
4.2. Compat. Intereses	3.26	3.0	3.19	3.60	3.30	3.30
4.3. Interc. Inform.	2.11	1.0	2.01	3.60	2.64	2.30
4.4. Involuc. Cambio	2.41	0	2.38	2.40	3.08	2.05
Promedio	2.68	1.50	2.49	3.05	3.10	2.60
Clima Organizacional Servicio de Pediatría	2.97	2.25	2.89	3.25	2.89	2.90

SERVICIO DE OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	1.80	3.31	2.80	3.23	3.32	2.90
1.2. Est. Excelencia	2.60	3.65	2.98	3.14	3.12	3.10
1.3. Est. Trabajo Equipo	2.80	3.99	3.51	3.94	4.32	3.71
1.4.- Solución Conflicto	1.60	2.98	1.86	2.46	1.92	2.20
Promedio	2.20	3.48	2.78	3.19	3.17	3.0
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	3.40	3.32	3.11	3.31	3.92	3.41
2.2. Reconoc. Aporte	1.60	1.99	1.50	2.33	1.64	1.81
2.3. Responsabilidad	1.80	1.98	1.52	2.36	2.59	2.10
2.4. Adec. Cond. Trab.	1.70	3.31	2.02	2.38	2.45	2.40
Promedio	2.12	2.65	2.03	2.59	2.65	2.43
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.20	2.98	2.95	3.29	3.05	3.10
3.2. Cuid. Pat. Instit.	2.30	2.99	2.55	2.93	2.86	2.72
3.3. Retribución	1.80	1.66	1.21	1.33	1.39	1.50
3.4. Equidad	1.40	1.98	2.18	2.28	2.58	2.14
Promedio	2.17	2.40	2.22	2.45	2.47	2.36
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	1.20	2.31	2.02	2.88	2.38	2.20
4.2. Compat. Intereses	2.30	2.98	2.46	2.93	2.39	2.61
4.3. Interc. Inform.	1.0	2.31	1.57	1.71	2.04	1.72
4.4. Involuc. Cambio	0.70	1.32	1.73	2.23	2.45	1.70
Promedio	1.30	2.23	1.94	2.43	2.31	2.10
Clima Organizacional Obstetricia, Ginecología y Neonatología	1.94	2.69	2.24	2.66	2.65	2.47

UNIDAD DE ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	3.51	5.0	3.76	4.80	3.50	4.11
1.2. Est. Excelencia	3.51	4.0	3.33	4.40	3.25	3.69
1.3. Est. Trabajo Equipo	3.26	4.0	3.34	4.80	3.50	3.78
1.4.- Solución Conflicto	2.49	3.0	2.19	4.20	3.25	3.02
Promedio	3.19	4.0	3.15	4.55	3.37	3.70
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	2.76	3.0	3.53	4.0	2.75	3.28
2.2. Reconoc. Aporte	2.52	4.0	2.15	4.0	3.25	3.18
2.3. Responsabilidad	1.51	3.0	2.67	2.0	3.25	2.48
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.50	1.0	2.70	4.0	2.50	2.54
Promedio	2.32	2.75	2.76	3.60	2.93	2.90
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.75	2.0	3.38	4.20	3.25	3.31
3.2. Cuid. Pat. Instit.	3.0	2.0	3.16	3.80	2.50	2.89
3.3. Retribución	0.75	3.0	1.15	3.40	1.25	1.91
3.4. Equidad	2.0	2.0	1.99	4.20	3.0	2.63
Promedio	2.37	2.25	2.42	3.90	2.50	2.70
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	2.02	1.0	2.07	3.80	2.25	2.30
4.2. Compat. Intereses	3.50	3.0	3.12	3.40	3.50	3.30
4.3. Interc. Inform.	1.76	3.0	1.46	3.80	2.75	2.55
4.4. Involuc. Cambio	2.26	4.0	2.09	3.0	2.75	2.82
Promedio	2.38	2.75	2.18	3.50	2.81	2.72
Clima Organizacional Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación	2.56	2.93	2.62	3.88	2.90	3.0

UNIDAD DE EMERGENCIA INFANTIL

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	3.31	4.0	3.86	2.77	4.70	3.72
1.2. Est. Excelencia	3.65	3.0	3.89	2.10	4.51	3.43
1.3. Est. Trabajo Equipo	2.99	4.0	3.49	4.0	4.72	3.84
1.4.- Solución Conflicto	2.31	3.0	3.55	2.20	4.23	3.10
Promedio	3.06	3.50	3.69	2.76	4.54	3.52
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	3.31	3.0	4.13	4.27	4.39	3.82
2.2. Reconoc. Aporte	3.32	1.0	3.41	2.10	4.10	2.80
2.3. Responsabilidad	3.31	1.0	1.89	2.27	2.69	2.23
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.31	1.0	2.72	3.0	2.78	2.40
Promedio	3.06	1.50	3.03	2.91	3.49	2.81
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	2.65	2.0	3.80	3.58	4.23	3.25
3.2. Cuid. Pat. Instit.	2.98	3.0	3.13	3.50	3.75	3.30
3.3. Retribución	2.65	2.0	2.71	1.26	1.63	2.10
3.4. Equidad	0.99	1.0	2.48	1.20	4.72	2.10
Promedio	2.31	2.0	3.03	2.38	3.58	2.70
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	2.98	5.0	3.70	2.10	4.58	3.70
4.2. Compat. Intereses	3.99	5.0	3.18	3.76	3.82	4.0
4.3. Interc. Inform.	1.65	1.0	2.25	1.26	4.67	2.20
4.4. Involuc. Cambio	2.98	0	3.04	2.25	3.91	2.43
Promedio	2.90	2.75	3.04	2.34	4.24	3.10
Clima Organizacional Unidad de Emergencia Infantil	2.83	2.43	3.19	2.59	3.96	3.03

UNIDAD DE EMERGENCIA ADULTO

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	1.77	3.66	3.48	3.85	3.60	3.30
1.2. Est. Excelencia	3.66	3.32	3.23	4.20	3.09	3.50
1.3. Est. Trabajo Equipo	4.48	4.33	3.85	4.43	4.34	4.30
1.4.- Solución Conflicto	2.65	3.33	2.47	3.19	3.12	3.0
Promedio	3.14	3.66	3.25	3.91	3.53	3.53
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	4.55	2.65	3.32	3.20	3.90	3.52
2.2. Reconoc. Aporte	2.77	2.99	2.09	2.20	2.54	2.51
2.3. Responsabilidad	2.22	1.99	2.44	1.87	2.64	2.23
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.68	2.98	2.59	2.76	2.42	2.70
Promedio	3.05	2.65	2.61	2.50	2.87	2.74
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.88	1.98	3.41	3.30	3.31	3.20
3.2. Cuid. Pat. Instit.	4.13	3.32	2.81	3.53	2.42	3.24
3.3. Retribución	1.45	1.33	1.69	0.83	1.61	1.40
3.4. Equidad	3.32	2.65	1.80	2.86	2.45	2.61
Promedio	3.19	2.32	2.42	2.63	2.44	2.61
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	3.42	2.66	2.52	2.31	2.87	2.80
4.2. Compat. Intereses	2.99	2.66	2.53	2.87	3.23	2.90
4.3. Interc. Inform.	2.43	2.32	1.91	3.42	2.83	2.60
4.4. Involuc. Cambio	3.45	3.32	2.27	2.65	2.24	2.80
Promedio	3.07	2.74	2.30	2.81	2.79	2.80
Clima Organizacional Unidad de Emergencia Adulto	3.11	2.84	2.64	2.96	2.90	2.92

UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	1.50	1.0	1.87	1.60	3.0	1.80
1.2. Est. Excelencia	1.50	3.50	1.32	2.0	1.50	2.0
1.3. Est. Trabajo Equipo	3.0	1.0	2.86	3.0	2.0	2.40
1.4.- Solución Conflicto	1.0	1.0	1.32	2.0	2.50	1.60
Promedio	1.75	1.62	1.84	2.15	2.25	2.0
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	0.50	3.0	1.98	1.80	2.50	2.0
2.2. Reconoc. Aporte	1.0	0.50	0.77	0.80	2.50	1.11
2.3. Responsabilidad	1.50	1.50	1.54	2.40	1.0	1.60
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.0	1.0	1.32	1.0	1.0	1.30
Promedio	1.25	1.50	1.40	1.50	1.75	1.50
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	3.0	1.50	2.09	1.40	2.0	2.0
3.2. Cuid. Pat. Instit.	2.50	1.50	1.76	1.40	3.0	2.03
3.3. Retribución	1.0	0.50	0.88	0.40	2.50	1.10
3.4. Equidad	1.0	1.50	0.88	0.20	1.0	0.91
Promedio	1.87	1.25	1.40	0.85	2.12	1.51
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	1.0	1.0	1.21	0.80	0.50	0.90
4.2. Compat. Intereses	1.0	1.0	1.87	0.80	3.0	1.53
4.3. Interc. Inform.	0.50	0.50	0.88	0.40	1.0	0.70
4.4. Involuc. Cambio	0.50	0	1.43	1.0	2.0	1.0
Promedio	0.75	0.62	1.34	0.75	1.62	1.03
Clima Organizacional Unidad de Imagenologia	1.40	1.24	1.49	1.31	1.93	1.51

UNIDAD DE LABORATORIO CLÍNICO

Parámetro de Análisis	Planta					Clima Promedio
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico	
1. - Liderazgo						
1.1. Dirección	3.0	3.0	1.44	1.76	5.0	2.84
1.2. Est. Excelencia	4.0	2.50	2.52	2.53	5.0	3.31
1.3. Est. Trabajo Equipo	4.0	3.0	3.61	3.86	5.0	3.90
1.4.- Solución Conflicto	3.0	1.50	1.26	1.10	4.0	2.20
Promedio	3.50	2.50	2.20	2.31	4.75	3.10
2. - Motivación						
2.1. Realiz. Personal	5.0	2.0	2.61	2.97	5.0	3.51
2.2. Reconoc. Aporte	2.0	1.0	0.99	1.54	5.0	2.10
2.3. Responsabilidad	2.0	2.50	2.16	2.09	5.0	2.80
2.4. Adec. Cond. Trab.	3.0	1.50	2.34	1.77	4.0	2.52
Promedio	3.0	1.75	2.02	2.09	4.75	2.73
3. - Reciprocidad						
3.1. Aplic. al Trabajo	4.0	3.50	3.25	3.42	5.0	3.83
3.2. Cuid. Pat. Instit.	3.0	3.50	2.61	2.75	5.0	3.40
3.3. Retribución	0	1.0	0.63	0.88	2.0	1.0
3.4. Equidad	4.0	2.50	1.44	1.21	5.0	2.83
Promedio	2.75	2.62	1.98	2.06	4.25	2.80
4. - Participación						
4.1. Comp.Produc.	1.0	2.0	1.35	1.21	5.0	2.11
4.2. Compat. Intereses	1.0	3.0	1.71	2.20	5.0	2.60
4.3. Interc. Inform.	1.0	2.0	1.26	0.99	5.0	2.10
4.4. Involuc. Cambio	2.0	4.50	1.62	1.87	4.0	2.80
Promedio	1.25	2.87	1.48	1.56	4.75	2.40
Clima Organizacional Unidad de Laboratorio Clínico	2.62	2.43	1.92	2.0	4.62	2.75

Tomando en consideración los resultados anteriormente expuestos, correspondientes al comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) de acuerdo al tipo de estamento en cada área de servicio, el objetivo específico 3 se desarrolla de la siguiente manera:

Describir el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) dependiendo del tipo de estamento.

ESTAMENTO AUXILIAR

Liderazgo

La dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.35) junto con Estímulo a la Excelencia (3.11) destacan en el rango Muy Satisfactorio. Por su parte, Dirección (2.85) y Solución de Conflicto (2.42) se ubica en el ámbito Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar del hospital Carlos Van Buren sitúa la variable Liderazgo (2.93) dentro del nivel Muy Satisfactorio.

Motivación

La subvariable Realización Personal (3.11) aparece ubicada en la condición Muy Satisfactorio, mientras que Reconocimiento del Aporte (2.43), Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.32) y Responsabilidad (2.20)

destacan en la categoría Satisfacción Promedio.

El estamento Auxiliar del hospital Carlos Van Buren ubica la variable Motivación (2.51) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las subvariables más ascendidas dentro de esta dimensión son Aplicación al Trabajo (3.50) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.07) ambas consideradas en el rango Muy Satisfactorio. En un nivel más bajo se encuentra Equidad (2.21) considerada dentro del ámbito Satisfacción Promedio y, finalmente Retribución (1.50) es Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar del hospital Carlos Van Buren considera la variable Reciprocidad (2.57) dentro del nivel Satisfacción Promedio.

Participación

Las dimensiones Compatibilización de Intereses (2.48) y Compromiso con la Productividad (2.21) figuran en el rango Satisfacción Promedio, mientras que Involucramiento en el Cambio (2.03) e Intercambio de Información (1.56) se estiman dentro del ámbito Insatisfactorio.

El estamento Auxiliar del hospital Carlos Van Buren estima la variable Participación (2.07) dentro del ámbito Insatisfactorio.

De esta manera, el Clima Organizacional del estamento Auxiliar del hospital Carlos Van Buren (2.52) se encuentra dentro de la dimensión **Satisfacción Promedio**.

ESTAMENTO ADMINISTRATIVO

Liderazgo

La evaluación global que hace el estamento Administrativo de la variable Liderazgo es positiva. De esta manera, Estímulo al Trabajo en Equipo (3.39), Estímulo a la Excelencia (3.37) y Dirección (3.11) se perciben dentro de la categoría Muy Satisfactorio; únicamente Solución de Conflicto (2.67) se establece en el plano Satisfacción Promedio.

El estamento Administrativo del hospital Carlos Van Buren establece la variable Liderazgo (3.13) en el rango Muy Satisfactorio.

Motivación

La dimensión Realización Personal (3.27) recibe una valoración positiva por parte del estamento Administrativo, ubicándola dentro del intervalo Muy Satisfactorio. En un plano levemente inferior se encuentran Reconocimiento al Aporte (2.40) y Responsabilidad (2.21), constituyendo la categoría Satisfacción Promedio. Finalmente, descendiendo a un ámbito Insatisfactorio se observa Adecuación de las Condiciones de Trabajo (1.87).

El estamento Administrativo del hospital Carlos Van Buren percibe la variable Motivación (2.43) en la categoría Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

La percepción de la variable Reciprocidad por parte del cuerpo Administrativo se construye en su totalidad por puntajes que figuran dentro del intervalo Satisfacción Promedio, estas son: Cuidado del Patrimonio Institucional (2.80), Aplicación al Trabajo (2.68), Equidad (2.22) y Retribución (2.16).

El estamento Administrativo del hospital Carlos Van Buren pondera la variable Reciprocidad (2.46) en el tramo Satisfacción Promedio.

Participación

La variable cuya percepción por parte del estamento Administrativo se encuentra más dañada es Participación. Solo Compatibilización de Intereses (2.94) destaca dentro del rango Muy Satisfactorio. Descienden a la categoría Insatisfactorio las dimensiones Compromiso con la Productividad (2.12), Involucramiento en el Cambio (1.96) e Intercambio de Información (1.61).

El estamento Administrativo del hospital Carlos Van Buren percibe la variable Participación (2.15) en un plano Insatisfactorio.

A la luz de lo anterior, el Clima Organizacional del estamento

Administrativo del hospital Carlos Van Buren (2.54) se ubica dentro del rango **Satisfacción Promedio**.

ESTAMENTO TÉCNICO

Liderazgo

En general, la valoración de la variable Liderazgo es bastante positiva. Primeramente, Estímulo al Trabajo en Equipo (3.55), Dirección (3.13) y Estímulo a la Excelencia (3.08) destacan en la categoría Muy Satisfactorio, mientras que la dimensión Solución de Conflicto (2.40) aparece en el rango Satisfacción Promedio.

El estamento Técnico del hospital Carlos Van Buren ubica la variable Liderazgo (3.04) dentro del nivel Muy Satisfactorio.

Motivación

Realización Personal (3.24) resulta ser la dimensión mejor evaluada por el estamento Técnico, ubicándola dentro del rango Muy Satisfactorio, mientras que Responsabilidad (2.14), Reconocimiento al Aporte (2.09) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.05) descienden al nivel Insatisfactorio.

El estamento Técnico del hospital Carlos Van Buren considera la variable Motivación (2.49) dentro del rango Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.29) y Cuidado del Patrimonio Institucional (2.86) destacan dentro del rango Muy Satisfactorio. Ubicadas dentro del rango Insatisfactorio se hallan Equidad (1.88) y Retribución (1.55). Promedio.

El estamento Técnico del hospital Carlos Van Buren evalúa la variable Reciprocidad (2.39) dentro del intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

El cuerpo Técnico percibe dentro de un nivel de Satisfacción Promedio las dimensiones Compatibilización de Intereses (2.79), Compromiso con la Productividad (2.25) e Involucramiento con el Cambio (2.24); sólo Intercambio de Información (1.78) desciende a un rango Insatisfactorio.

El estamento Técnico del hospital Carlos Van Buren percibe la variable Participación (2.26) en la categoría Satisfacción Promedio.

En definitiva, el Clima Organizacional del estamento Técnico del hospital Carlos Van Buren (**2.54**) se considera dentro del rango **Satisfacción Promedio**.

ESTAMENTO PROFESIONAL

Liderazgo

La percepción por parte del estamento Profesional de la dimensión Estímulo al Trabajo en Equipo (3.97) asciende a la categoría Excelente, mientras que en un plano levemente inferior, dentro del rango Muy Satisfactorio, figuran Dirección (3.33), Estímulo a la Excelencia (3.21) y Solución de Conflicto (3.03).

El estamento Profesional del hospital Carlos Van Buren pondera la variable Liderazgo (3.38) dentro del intervalo Muy Satisfactorio.

Motivación

La apreciación del estamento Profesional de la variable Motivación se muestra bastante heterogénea. Es así como, destaca la dimensión Realización Personal (3.57) dentro de la categoría Excelente. Luego, percibe como Muy Satisfactorio la subvariable Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.93). Reconocimiento al Aporte (2.40) se ubica en el rango Satisfacción Promedio; y finalmente, Responsabilidad (2.07) desciende al nivel Insatisfactorio.

El estamento Profesional del hospital Carlos Van Buren localiza la variable Motivación (2.74) dentro del tramo Satisfacción Promedio.

Reciprocidad

Destacan las dimensiones Aplicación al Trabajo (3.47) y Cuidado del

Patrimonio Institucional (3.21), ubicándose dentro de la categoría Muy Satisfactorio, así como también Equidad (2.37) recibe una valoración positiva por parte del estamento Profesional, situándola en el tramo Satisfacción Promedio. Es Retribución (1.33) la dimensión cuya percepción se ve mayormente dañada, ubicándola dentro de la categoría Gravedad.

El estamento Profesional del hospital Carlos Van Buren percibe la variable Reciprocidad (2.59) en el intervalo Satisfacción Promedio.

Participación

Distingue la dimensión Compatibilización de Intereses (3.04), cuya percepción por parte del estamento profesional la ubica en el tramo Muy Satisfactorio. Las subvariables restantes: Intercambio de Información (2.49), Compromiso con la Productividad (2.44) e Involucramiento en el Cambio (2.39) se ponderan dentro del rango Satisfacción Promedio.

El estamento Profesional del hospital Carlos Van Buren sitúa la variable Participación (2.59) dentro de la categoría Satisfacción Promedio.

Por consiguiente, el Clima Organizacional del estamento Profesional **(2.82)** se establece dentro de la categoría **Satisfacción Promedio**.

ESTAMENTO MÉDICO

Liderazgo

En general, la valoración que el estamento Médico otorga a la variable Liderazgo arroja resultados bastante favorables. Es así como, Estímulo al Trabajo en Equipo (3.95) y Dirección (3.74) se consideran dentro de la categoría Excelente, mientras que en un plano Muy Satisfactorio se observan Estímulo a la Excelencia (3.49) y Solución de Conflicto (3.23).

El estamento Médico del hospital Carlos Van Buren localiza la variable Liderazgo (3.60) en el rango Excelente.

Motivación

Recibe una valoración positiva por parte del estamento Médico la dimensión Realización Personal (3.65), ubicándola en el intervalo Excelente. Luego, como Muy Satisfactorio se pondera Responsabilidad (2.90), mientras que en un mismo nivel Satisfacción Promedio se hallan Reconocimiento al Aporte (2.81) y Adecuación de las Condiciones de Trabajo (2.57).

El estamento Médico del hospital Carlos Van Buren percibe la variable Motivación (2.98) dentro de un ámbito Muy Satisfactorio.

Reciprocidad

Aplicación al Trabajo (3.54) y Cuidado del Patrimonio Institucional (3.15)

son valoradas por el cuerpo Médico dentro del rango Muy Satisfactorio. Por otro lado, Equidad (2.83) se establece en la categoría Satisfacción Promedio. Se observa un significativo descenso en la apreciación de la subvariable Retribución (1.56), ubicándola en un nivel Insatisfactorio.

El estamento Médico del hospital Carlos Van Buren considera la variable Reciprocidad (2.77) en el plano Satisfacción Promedio.

Participación

Son valoradas uniformemente dentro del intervalo Muy Satisfactorio las dimensiones Compatibilización de Intereses (3.43), Intercambio de Información (3.14) y Compromiso con la Productividad (2.92). Solo Involucramiento en el Cambio (2.84) es evaluada en el tramo Satisfacción Promedio.

En suma, el estamento Médico del hospital Carlos Van Buren clasifica la variable Participación (3.08) dentro del rango Muy Satisfactorio

En vista de lo anterior, el Clima Organizacional del estamento Médico del hospital Carlos Van Buren **(3.10)** se manifiesta dentro del intervalo **Muy Satisfactorio**.

CLIMA ORGANIZACIONAL POR ESTAMENTOS

Parámetro de Análisis	Planta				
	Auxiliar	Administ.	Técnico	Profesional	Médico
1. - Liderazgo					
1.1. Dirección	2.85	3.11	3.13	3.33	3.74
1.2. Est. Excelencia	3.11	3.37	3.08	3.21	3.49
1.3. Est. Trabajo Equipo	3.35	3.39	3.55	3.97	3.95
1.4.- Solución Conflicto	2.42	2.67	2.40	3.03	3.23
Promedio	2.93	3.13	3.04	3.38	3.60
2. - Motivación					
2.1. Realiz. Personal	3.11	3.27	3.24	3.57	3.65
2.2. Reconoc. Aporte	2.43	2.40	2.09	2.40	2.81
2.3. Responsabilidad	2.20	2.21	2.14	2.07	2.90
2.4. Adec. Cond. Trab.	2.32	1.87	2.05	2.93	2.57
Promedio	2.51	2.43	2.49	2.74	2.98
3. - Reciprocidad					
3.1. Aplic. al Trabajo	3.50	2.68	3.29	3.47	3.54
3.2. Cuid. Pat. Instit.	3.07	2.80	2.86	3.21	3.15
3.3. Retribución	1.50	2.16	1.55	1.33	1.56
3.4. Equidad	2.21	2.22	1.88	2.37	2.83
Promedio	2.57	2.46	2.39	2.59	2.77
4. - Participación					
4.1. Comp.Produc.	2.21	2.12	2.25	2.44	2.92
4.2. Compat. Intereses	2.48	2.94	2.79	3.04	3.43
4.3. Interc. Inform.	1.56	1.61	1.78	2.49	3.14
4.4. Involuc. Cambio	2.03	1.96	2.24	2.39	2.84
Promedio	2.07	2.15	2.26	2.59	3.08
Clima Organizacional Estamentos	2.52	2.54	2.54	2.82	3.10

DISCUSIÓN

Con relación al comportamiento del Clima Organizacional total (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) del hospital Carlos Van Buren, se podría concluir que la variable cuya apreciación se ve favorablemente evaluada es Liderazgo, en especial la dimensión Trabajo en Equipo, lo cual corresponde a un estilo de trabajo necesario para el hospital, y se visualiza como una importante fortaleza y oportunidad que debe ser potenciada en los planes de capacitación estratégica a fin de mejorar la eficiencia y el ambiente humano de la institución. Producto del nivel satisfactorio que presenta la variable Participación es necesario entregar herramientas de solución de conflictos, para que en conjunto ambas variables permitan a los sujetos dar solución a las dificultades que enfrentan.

Dentro del contexto de la variable Motivación, se percibe la dimensión Realización Personal claramente mejor que las otras. Además de considerar esto un soporte que permite tener del personal un buen rendimiento y compromiso, también es necesario reconocer que la conciencia de esta situación por parte de los funcionarios genera lealtad y es un bien de tipo moral o ético que podría utilizarse en demanda de mejoras de condiciones laborales dependiendo del contexto socioeconómico-político imperante. Por otra parte, la dimensión Responsabilidad es la que se encuentra más descendida dentro de esta variable, por lo cual sería

necesario llevar a cabo acciones destinadas a que los funcionarios tomen mayor conciencia y claridad de sus funciones y las del equipo de trabajo.

La dimensión Aplicación al Trabajo arroja resultados favorables, esto es, al parecer los funcionarios hacen uso de sus habilidades y conocimientos en pro del logro de los objetivos institucionales, a pesar de que la dimensión Retribución es percibida como negativa, lo que quiere decir que al parecer no se sienten retribuidos por la institución, lo que podría implicar que sus recompensas vienen desde otras fuentes, y en relación con la organización, es posible que surjan sentimientos de frustración e injusticia, lo que laboralmente podría traducirse en altos índices de ausentismo, rotación, enfermedades psicosomáticas, estrés, malas relaciones interpersonales, etc.

Con respecto a la variable Participación, la dimensión Intercambio de Información, al verse descendida, posiblemente afectaría al momento de llevar a cabo acciones coordinadas y a la hora de implementar estrategias colectivas destinadas al logro de los objetivos institucionales. A su vez, se observa mejor ponderada la dimensión Compatibilización de Intereses, esto es, al parecer los funcionarios han hecho suyos los objetivos de la institución, lo que posibilitaría un mayor compromiso con la misión del hospital.

Refiriéndose al comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) considerando las distintas áreas de

servicio, la mayoría de estas ponderan el clima dentro de un rango de Satisfacción Promedio, exceptuando el servicio de Cirugía Infantil, Anestesia, Pabellón y Recuperación, Imagenología y la sección de Recaudación y Centro de Informaciones.

Con relación a los servicios de Cirugía Infantil y Anestesia, Pabellón y Recuperación, poseen una percepción global de Clima Organizacional favorable, distinguiéndose en ambos casos la variable Liderazgo, es decir, existiría, al parecer, por parte de los jefes, una influencia para orientar a los funcionarios y llevarlos a conseguir objetivos previamente determinados, motivándolos a realizar su trabajo de la mejor manera posible.

Por su parte, en Imagenología y Recaudación y Centro de Informaciones la valoración general del Clima Organizacional es negativa y, en ambas, la variable Participación aparece como grave, lo que se traduciría en una falta de compromiso con las tareas, incongruencia entre el trabajo de las personas y los objetivos que persigue la institución, problemas de comunicación y una falta de involucración por parte de los funcionarios hacia los cambios que se proponen. Por otro lado, las variables Motivación y Reciprocidad son percibidas como insatisfactorias, y en Imagenología existirían problemas, además, en el ámbito del Liderazgo.

Tomando en consideración el comportamiento del Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) dependiendo del tipo de

estamento, es el estamento Médico quién presenta una mejor valoración de las distintas variables que componen el Clima Organizacional, por su parte, los demás estamentos presentan una valoración bastante homogénea del Clima Organizacional.

El estamento Médico destaca por su apreciación de la variable Liderazgo. Es probable que sus líderes proporcionen sentido de la orientación a su equipo de trabajo a través de la determinación de metas claras, promuevan y asuman una constante búsqueda de calidad y perfeccionamiento en sus tareas y, finalmente integren y complementen sus experiencias y conocimientos en pro del logro de los objetivos del servicio. Sólo Retribución recibe una valoración negativa por parte del cuerpo Médico, esto pone de relieve una necesidad de mejorar no sólo en el aspecto económico, sino que además en capacitación, desarrollo personal, bienestar, sistemas justos de promoción, etc.

En relación con el estamento Profesional, resulta ser la variable Liderazgo la mejor ponderada. Al parecer sus líderes asumen una actitud de búsqueda de superación constante a través de la integración de nuevos conocimientos e instrumentación. Por lo demás, la dimensión Realización Personal es valorada positivamente por los profesionales, los que se encontrarían conscientes de la trascendencia social de sus tareas. En cuanto a la dimensión Responsabilidad, probablemente no existiría claridad en la definición de los roles, presentarían dificultad en la toma de sus propias decisiones y en responder por sus deberes y

por las consecuencias de sus actos. Finalmente, destaca la pobre valoración que hacen de la dimensión Retribución, aspecto que comparten con los demás estamentos del hospital.

Refiriéndonos al estamento Administrativo, la variable Liderazgo resulta ser la única valorada positivamente. Al parecer sus líderes se encargan de orientar a su equipo de trabajo y promover la necesidad de perfeccionamiento del servicio. Por el contrario, se manifiesta como desfavorable la apreciación que tienen de la dimensión Adecuación de las Condiciones de Trabajo. Esto indica que al parecer no existiría congruencia entre las condiciones ambientales físicas y psicosociales y las necesidades del puesto de trabajo. Además, la dimensión Retribución se ve afectada, lo cual podría implicar no sólo bajos niveles de remuneración, sino también pobreza en cuanto a capacitación, bienestar, promoción, etc. La apreciación de la variable Participación, por el estamento Administrativo, se ve descendida, lo cual implicaría flujos de comunicación poco claros, no objetivos y no disponibles para todos los que la requieran, una falta de aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio institucional y la actividad laboral no se desarrollaría sobre la base de estándares de calidad preestablecidos.

Por su parte, el estamento Auxiliar presenta una óptima valoración de la variable Liderazgo. Lo que nos permite pensar que tal vez, los líderes otorgan su apoyo a los componentes del grupo a través de la promoción de la calidad y mejora de los resultados. Del mismo modo, la dimensión Aplicación al Trabajo se

estima como favorable, por lo que de ellos se podría esperar que utilicen sus habilidades y conocimientos en pro del logro de los objetivos institucionales. Comparten con los demás estamentos de la institución la apreciación negativa de la dimensión Retribución. Por su parte, perciben la dimensión Intercambio de Información insatisfactoriamente, es probable que la información sea tergiversada, conocida y manejada sólo por determinadas personas. A su vez, la dimensión Involucración con el Cambio se observa descendida, por lo que al parecer no se verían comprometidos con las iniciativas de cambio propuestas por los directivos.

Al igual que los demás estamentos, los Técnicos ponderan la variable Liderazgo favorablemente, lo cual se traduciría en que los líderes entregan pautas de trabajo claras y precisas tendientes al logro de los objetivos de la unidad. Sin embargo, dimensiones como Retribución, Equidad e Intercambio de Información son percibidas negativamente, lo que posiblemente se refleje en desigualdad de trato entre los trabajadores, escasa comunicación ascendente, descendente y lateral, caracterizándose por la distorsión de información lo que afectaría la integración y coordinación del equipo de trabajo, y bajos niveles de contenidos retributivos como remuneración, capacitación, bienestar, etc.

Al comparar los resultados de esta investigación con los obtenidos por otros autores observamos lo siguiente:

En un estudio comparativo realizado en el hospital Carlos Van Buren

(1997), Hadad y Rosemblum encontraron que no se apreciaban diferencias significativas en la valoración del Clima Organizacional entre 1995 y 1997, ubicándose igualmente dentro de un rango de Satisfacción Promedio, siendo la variable Participación la más afectada, y Liderazgo la que presentó un significativo ascenso desde una valoración insatisfactoria a una muy satisfactoria. A la luz de estos resultados, se podría decir que la percepción del clima total del hospital Carlos Van Buren no se ha visto mayormente afectado, ubicándose dentro de un mismo nivel promedio de satisfacción. La apreciación de la variable Liderazgo continúa mejorando, alcanzando la categoría de excelencia, mientras que Participación ha presentado un aumento en la valoración que hacen de ella los sujetos. Con respecto a la valoración que hacen los estamentos del Clima Organizacional, se observa una continua mejoría en los profesionales y médicos, los cuales perciben el clima de manera muy satisfactoria, y en el estamento Administrativo, quienes pasan desde una ponderación insatisfactoria del clima a un nivel promedio de satisfacción.

Con respecto a la permanencia del Clima Organizacional, Rodríguez (1992) señala que presenta una tendencia a permanecer relativamente estable en el tiempo. Al contrastar el presente estudio con las investigaciones realizadas por Mancilla (1995) y Hadad y Rosenblum (1997) se ve corroborada la aseveración planteada por Rodríguez de que el clima perdura en el tiempo, a menos que existan intervenciones para su mejoría. En vista de lo anterior, es importante

señalar que el mejoramiento significativo de la apreciación del clima por parte del servicio de Cirugía Infantil y Laboratorio Clínico podría deberse a intervenciones que han apuntado a fortalecer las variables dañadas.

Según Brunet (1992), la percepción del clima difiere de acuerdo a la posición que el individuo ocupa dentro de la estructura jerárquica, por esta razón existe la tendencia que los cargos superiores tienen una percepción más favorable del clima que los cargos de menor jerarquía. Este aspecto se vio reflejado en los resultados obtenidos puesto que el estamento Médico y Profesional, que ocupan gran parte de los cargos directivos, aprecian el clima más satisfactoriamente que los estamentos Técnico, Administrativo y Auxiliar.

De acuerdo a los planteamientos de Brunet (1992), existiría cierta diversidad en cuanto a la percepción del clima dentro de una misma organización, sin embargo habrían ciertos factores comunes que tenderían a homogeneizar esta percepción. En el caso de la institución evaluada, aspectos como Liderazgo, Trabajo en Equipo, Realización Personal y Retribución fueron evaluados uniformemente por la muestra.

Con respecto a las limitaciones del presente estudio, podríamos mencionar los siguientes aspectos:

Las condiciones de evaluación a que fueron sometidos los sujetos de la muestra no siempre fueron las más adecuadas (disponibilidad de tiempo,

aplicación del cuestionario durante la situación de trabajo) por lo que esto pudieron haber sesgado de alguna manera los resultados obtenidos.

Producto de la naturaleza descriptiva del estudio, este no permite dar una explicación causal sobre el comportamiento de las variables del Clima Organizacional.

En relación con el alcance de los resultados de la presente investigación, estos son generalizables sólo a la muestra seleccionada del Hospital Carlos Van Buren.

Algunos de los estamentos evaluados mostraron dificultad para entender algunos de los reactivos, lo que implicaría para futuras evaluaciones realizar, previo a la evaluación, una muestra piloto con el fin de garantizar el entendimiento de los ítems del cuestionario.

El que las respuestas a los reactivos sean de la forma Verdadero - Falso, limita a los evaluados la posibilidad de reflejar sus verdaderas percepciones debido a que polariza la realidad. Por lo tanto, se considera preferible utilizar la forma de Escala Likert que describe más amplia y gradualmente el entorno de los sujetos.

Producto a las características de la muestra y de la organización, sólo fue posible realizar la evaluación del Clima Organizacional a partir de la aplicación del cuestionario, no incorporando la realización de entrevistas individuales y grupos focales. Para otras eventuales investigaciones se sugiere la utilización de

ambos métodos de recolección de información, lo cual permitiría tener una visión más integral del Clima Organizacional.

Debido a que el instrumento de evaluación utilizado en la investigación fue confeccionado de acuerdo a la realidad de las instituciones de salud de Centro América, esto pudiera interferir en los resultados obtenidos. Se sugiere llevar a cabo la estandarización del instrumento al contexto nacional.

En virtud de lo anteriormente expuesto, sugerimos como posibles alternativas de investigaciones posteriores lo siguiente:

De acuerdo a lo que hemos podido observar se cree importante relacionar estos estudios de Clima Organizacional con algunas variables macrosociales como el rol de género y la edad, lo cual nos lleva a preguntarnos cuál es la relación que existe entre Clima Organizacional y el rol de género, y cuál sería la existente entre la edad y el clima; con el fin de prever intervenciones cuya finalidad sea mejorar la calidad del recurso humano.

Así mismo, sería interesante realizar estudios que consideren relacionar el Clima Organizacional con algunas variables microsociales, tales como el soporte social, entendiendo éste como la percepción que tiene el sujeto, a partir de su inserción en las relaciones, de que es cuidado y amado, valorado y estimado y que pertenece a una red social de derechos y obligaciones (Turner, 1983 en Páez, 1986). Se esperaría que existiese una relación positiva entre la percepción que

tiene un sujeto del Clima Organizacional de su ambiente laboral y el soporte o grado de integración social.

Se plantea como otro posible estudio relacionar el Clima Organizacional con algunas características del empleo tales como la situación contractual, aludiendo a ésta como el tipo de relación que se establece entre el trabajador o la trabajadora y el empleador dependiendo del tiempo y grado de estabilidad y certidumbre de este, pudiendo ser indefinido, temporal u honorarios. Frente a lo anterior surge la inquietud de cuál es la relación que hay entre los tipos de contrato que suscriben los trabajadores y la percepción del Clima Organizacional.

Los años de permanencia que tiene un individuo en su trabajo también se presenta como otra variable posible de relacionar con el Clima Organizacional, ante lo cual nos podríamos cuestionar acerca de cuál es la relación que hay entre los años de permanencia en el trabajo y la percepción del Clima Organizacional. Se podría suponer que a mayor cantidad de años de permanencia en su ambiente de trabajo, el individuo percibe el Clima Organizacional negativamente.

Se presenta como otra alternativa de investigación realizar estudios cuya finalidad sea describir y comparar el Clima Organizacional entre distintas instituciones de salud pública con la finalidad de establecer estándares de calidad para el Clima Organizacional.

Dentro del contexto educativo sería también factible realizar estudios de Clima Organizacional, por ejemplo, investigar el grado de innovación educativa

de escuelas liceos, colegios, institutos, universidades, etc. por medio de la determinación de la cantidad y calidad de innovaciones que en ellas se realizan, entre ellas, inserción de nuevas tecnologías, formas de evaluación no tradicionales, mejora de la calidad dentro de los centros educativos, para luego realizar un estudio comparativo del Clima Organizacional de las escuelas más innovadoras y menos innovadoras. Se podría hipotetizar que en centros de educación más innovadores, el Clima Organizacional sería mejor percibido por sus integrantes que en centros menos innovadores.

Dentro del mismo tema, el Clima Organizacional también se podría relacionar con el grado de deserción escolar que exista en un determinado establecimiento, es decir, en un centro educativo en que sus miembros tengan una percepción satisfactoria de su Clima Organizacional, posiblemente la deserción escolar sería mínima, a diferencia de centros en los que el clima se perciba de manera negativa, en los cuales existiría un grado más alto de deserción.

También se presenta como un posible estudio dentro del ámbito de la educación realizar un análisis comparativo entre la percepción que tienen del Clima Organizacional establecimientos educativos que aún no implementan la reforma, que la estén implementando y otros que lleven un período de tiempo trabajando con el modelo.

Otra posible línea de investigación sería relacionar Clima Organizacional y cambio, dentro de este contexto se podría desarrollar un estudio longitudinal en

establecimientos que aún no implementan la reforma educacional de tal modo de investigar el comportamiento del Clima Organizacional en diferentes momentos del proceso de cambio hacia el modelo de la reforma. Podríamos hipotetizar que durante la fase de implementación del nuevo modelo la percepción del Clima Organizacional se vería descendida.

Se sugiere dentro del ámbito de la psicometría, llevar a cabo una estandarización del cuestionario de Clima Organizacional a la realidad de los servicios de salud nacionales, cambiando el método de respuesta Verdadero – Falso, puesto que limita a los evaluados la posibilidad de reflejar sus verdaderas percepciones, a Escala Likert, forma que permite describir más amplia y gradualmente el entorno laboral de los funcionarios.

A la luz de los resultados obtenidos en la presenta investigación, es posible recomendar al hospital Carlos Van Buren las siguientes alternativas de acción de acuerdo a las variables de Clima Organizacional (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación) evaluadas:

Liderazgo:

Se recomienda a los servicios de Imagenología y Recaudación y Centro de Informaciones la aplicación de las intervenciones detalladas a continuación:

1. Realización de talleres de liderazgo para las jefaturas, con el fin de optimizar sus habilidades de conducción, manejo de información,

planificación, reconocimiento, manejo de grupos, relaciones interpersonales, etc.; de tal modo de poder ser capaces de involucrar íntegramente a los empleados en los objetivos de cada uno de los departamentos.

2. Realización de talleres destinados a desarrollar y fomentar el trabajo en equipo y una actitud cooperativa entre los funcionarios.
3. Ejecución de taller de solución de conflicto con el propósito de desarrollar, en los funcionarios, las estrategias necesarias para el manejo de conflictos que se presenten en la vida laboral.

Motivación:

Las siguientes líneas de acción son recomendadas a los servicios de Recaudación y Centro de Informaciones, Obstetricia, Ginecología y Neonatología, Imagenología y Laboratorio Clínico:

1. Implementación de un sistema de reconocimiento objetivo al mérito o desempeño sobresaliente de los funcionarios.
2. Se sugiere realizar un análisis y descripción de cargos con el fin de lograr una mayor clarificación y delimitación de las tareas, para así facilitar el óptimo desempeño de los funcionarios.
3. Implementar Círculos de Calidad, en los que participen jefatura y algunos funcionarios, con la finalidad de identificar, analizar y dar solución a los

problemas que afecten su unidad de trabajo.

4. Modificación del entorno físico de tal modo que sea funcional y psicológicamente adecuado a las tareas desempeñadas por los funcionarios.
5. Realización de talleres dirigidos a fortalecer las relaciones interpersonales, así como la calidad personal y las necesidades psicológicas de los funcionarios.

Reciprocidad:

Producto de los resultados deficitarios obtenidos en esta variable, se recomienda a la totalidad de los servicios llevar a cabo las siguientes intervenciones:

1. Establecer un sistema calificaciones objetivo y ecuánime; libre de preferencias personales.
2. Establecer un sistema de control que vele por el cumplimiento de las normas a fin de asegurar que éstas sean aplicadas de manera equitativa a la totalidad de los funcionarios.
3. Diseño de un sistema de acceso justo a cursos de capacitación que proporcionen conocimientos congruentes con los requerimientos de los puestos de trabajo.

Participación:

En esta dimensión, los servicios que se vieron más afectados fueron Recaudación y Centro de Informaciones, Medicina, Pediatría, Obstetricia, Ginecología y Neonatología, Imagenología y Laboratorio Clínico, por lo que se sugiere:

1. Implementar un sistema de sugerencias que sea anónimo con el objeto de dar una vía expedita de comunicación que facilite la expresión de soluciones que los mismos funcionarios propongan a sus problemas.
2. Instauración de un sistema de información completo, expedito e integrado (que incorpore a la totalidad de los funcionarios) que favorezca el óptimo desempeño de las tareas.
3. Involucramiento de todos los estamentos en la implementación de los procesos de cambio organizacional, esto implica: informar a los funcionarios, hacer posible su participación en el proceso a fin de desarrollar en ellos una actitud comprometida con los objetivos organizacionales. Una alternativa es incentivar la participación de líderes para que encabecen este proceso de cambio y hagan partícipe a su equipo de trabajo.
4. Se recomienda la entrega de información anticipada respecto de los cambios tecnológicos o de introducción de nuevas tecnologías que acompañan al proceso de cambio organizacional.

Finalmente, es sabido que las organizaciones que están en proceso de modernización no siempre lo hacen a través de programas desarrollados a partir de diagnósticos y procedimientos objetivos, sino más bien en forma intuitiva, lo que probablemente conlleva, muchas veces, a una gran pérdida de recursos y consecuentemente, desorientación y desmotivación de sus líderes.

La metodología investigación-acción, así como está aplicada en el hospital Carlos Van Buren, viene a dar soluciones a muchas de las interrogantes que se han encontrado en otras organizaciones. Este esfuerzo efectuado por el hospital debe servir como modelo tanto por su racionalidad y utilidad para otros servicios, o establecimientos del sistema nacional que quieren organizar y optimizar sus procesos de desarrollo y cambio organizacional.

Mediciones objetivas del Comportamiento Organizacional, como es el caso del concepto Clima Organizacional, permiten tanto gestionar con precisión y orientación, como involucrar a la planta directiva en un proceso de constante desarrollo que paulatinamente va mostrando sus resultados.

REFERENCIAS

Aguado, R. (2000). Cultura organizacional.

Disponible en World Wide Web:

<http://spin.com.mx/~rjaguado/cultura.html>

Aguado, R. (2000). Desarrollo Organizacional.

Disponible en World Wide Web:

<http://spin.com.mx/~rjaguado/desarrollo.html>

Aguado, R. (2000). El clima óptimo para el cambio.

Disponible en World Wide Web:

<http://spin.com.mx/~rjaguado/clima.html>

Alvaro, J.L., Garrido, A. y Torregrosa, J.R. (1996). Psicología Social Aplicada.

Madrid: Mc Graw Hill.

Astudillo, P. (1997). Estudio de Clima Organizacional en Unidades de Cuidados

Intensivos Adulto. Tesis de Grado Programa Magister en Salud Pública.

Mención Administración en Salud. Universidad de Chile. Facultad de

Medicina. Escuela de Salud Pública. Chile.

Bersezio, P., y Pérez, A. (1996). Un estudio entre el clima organizacional y el ausentismo laboral femenino: posibles relaciones y factores asociados. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Trabajo Social. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile.

Boss, W. (1991). Desarrollo Organizacional en los Servicios de Salud. México: Addison Wesley Iberoamericana.

Brown, S., y Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. Journal of applied psychology. Vol 81, 4, 358-368.

Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.

Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo. EUA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Catalán, S; Dauelsberg, P., Galvez, C., Pavez, Y., Rodríguez, D., y Vera, V. (1998).

Trabajo descriptivo: Recopilación de instrumentos para medir Clima Organizacional en organizaciones orientadas a la producción y prestación de servicios. Estudio desarrollado por alumnos de Cátedra Psicología Organizacional. Universidad de Valparaíso. Chile.

Coordinación de Enfermería (1997). Manual Administrativo. Hospital Carlos Van Buren.

Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos Humanos. 3° ed., México: Mc Graw Hill.

Davis, K., y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. 8° ed., México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1993). Organización y administración; enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Drexler, J. (1977). Organizational Climate: Its homogeneity within organizations. Journal of Applied Psychology. Vol 62, 38-42.

Gálvez, S., y Morales, C. (1995). Percepción del Clima Organizacional en profesores de enseñanza media: estudio descriptivo. Memoria para optar al título de Licenciado en Psicología. Universidad Central. Chile.

Garrett, H. (1990). Estadística en psicología y educación. México: Paidós.

Gavin, J. (1975). Organizational Climate as a function of personal and organizational variables. Journal of Applied Psychology. Vol 60, 135-139.

González, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional.

Disponible en World Wide Web:

<http://www.qualidade.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Hadad, C, y Rosenblum, M. (1997). Análisis comparativo de dos estudios de Clima Organizacional en un hospital general del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio. Memoria para optar al título de Licenciado en Psicología. Universidad de Valparaíso. Chile.

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hurtado, J., y Rojo, P. (1996). Estudio de las características psicométricas de un instrumento de medición del Clima Organizacional. Memoria para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile. Chile.

Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. 2° ed., México: Mc Graw-Hill.

Luhman, N. (1991). Sistemas sociales. México: Alianza.

Mancilla, C. (1996). Estudio comparativo de dos hospitales generales.

Disponible en World Wide Web:

www.ssvsa.cl/investigación/96

Mancilla, C. (1996). Diagnóstico Clima Organizacional hospital Carlos Van Buren. Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio.

Ministerio de Salud. (1987). Reglamentos Servicios de Salud. Chile.

Miranda, F. (1990). Clima y cultura organizacional en el marketing interno empresarial. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso. Chile.

Miranda, R. (1996). El diagnóstico de Clima Organizacional: un modelo práctico de análisis. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso. Chile.

O.P.S.; O.M.S.; P.N.U.D. (1992). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional para los servicios de salud.

Rodríguez, A. (1988). Psicología de las organizaciones. España: Promdilvo.

Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Schein, E. (1993). Psicología de la organización. 3° ed., México: Prentice Hall.

Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del Clima Organizacional. Revista de Psicología Aplicada. Vol 45, 443-451.

West, M., Smith, H., Feng, W. y Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in british universities. Journal of occupational and organizational psychology. Vol 71, 261 – 181.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los 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 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 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 al trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro 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 soluciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceros.
69. Normalmente se dan 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.