

MAVC 13845

11259
1997
2,03/50

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO:

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS ESTUDIOS
DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL GENERAL DEL SERVICIO DE
SALUD VALPARAÍSO-SAN ANTONIO”

*Dedico este trabajo a mis padres, que con su eterno apoyo me han
ayudado a comprender el valor del conocimiento intelectual y espiritual; a
mis hermanos, con quienes tanto he compartido; y a aquel compañero que
siempre ha estado a mi lado.*

ALUMNAS: CARMEN G. HADAD VARAS ; MARCELA ROSENBLUM RAMIREZ.

PROFESOR PATROCINANTE: C. MARCELO MANCILLA SANTANA .

DICIEMBRE DE 1997.

Dedico este trabajo a mis padres, que con su eterno apoyo me han ayudado a comprender el valor del conocimiento intelectual y espiritual; a mis hermanos, con quienes tanto he compartido; y a aquel compañero que siempre ha estado a mi lado.

Marcela.

Carmen Gloria.

RESUMEN

CAPÍTULO I. Introducción 1

1.1. Definición 2

1.2. Fundamentación 4

1.3. Objetivos 6

CAPÍTULO II. Marco teórico 8

I. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES 8

1.1. Introducción 8

1.2. Definición 8

1.2.1. Ambiente y finalidad de la organización 12

1.2.2. Estructura organizacional 13

1.2.3. Funcionamiento organizacional 16

1.2.4. Clima organizacional 17

1.3. Organización informal 21

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL 22

1.4.1. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional 23

1.4.2. El proceso de desarrollo organizacional 26

Dedicada a mis padres, quienes me han acompañado en todo este

camino; a mis hermanos, que me ayudaron a crecer; a mis amigas y amigo

que siempre están.

Carmen Gloria.

INDICE

RESUMEN

CAPÍTULO I. Introducción	1
1. Definición.....	2
2. Fundamentación.....	4
3. Objetivos.....	6
CAPÍTULO II. Marco teórico	8
1. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.....	8
1.1. Introducción.....	8
1.2. Definición.....	8
1.2.1. Ambiente y finalidad de la organización.....	12
1.2.2. Estructura organizacional.....	13
1.2.3. Funcionamiento organizacional.....	16
1.2.4. Clima organizacional.....	17
1.3. Organización informal.....	21
1.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	22
1.4.1. Presupuestos básicos del desarrollo organizacional.....	23
1.4.2. El proceso de desarrollo organizacional.....	26
1.4.3. Cambio del Clima desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.....	29
2. TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
2.1. Teorías con predominio de factores organizacionales.....	30
2.2. Predominio de factores individuales.....	32
2.3. Concepciones de interacción persona situación.....	32
2.4. Concepciones integradoras de clima organizacional.....	33

2.5. Motivación integrada al concepto de clima organizacional.....	35
2.6. Teoría del clima organizacional de Likert.....	36
2.8. Tipos de clima organizacional.....	37
3. Diferencia conceptual de cultura y clima organizacional.....	40
4. Dimensiones y medidas del clima organizacional.....	42
4.1. Características del instrumento de medida del clima.....	43
4.2. Dimensiones del clima.....	43
4.3. Cuestionarios y dimensiones evaluadas.....	45
CAPÍTULO III. Metodología.....	49
1. Universo.....	49
2. Definición de variables.....	50
3. Descripción del instrumento de medición.....	63
4. Procedimiento.....	73
4.1. Recopilación de datos.....	73
4.2. Procesamiento de datos.....	73
4.3. Plan de análisis.....	74
CAPÍTULO IV. Análisis de los resultados.....	75
1. Análisis comparativo de las mediciones de clima realizadas en dos momentos distintos.....	75
Conclusiones del análisis comparativo	89
2. Análisis descriptivo del comportamiento de las variables de Clima Organizacional realizadas en el mismo hospital en 1995 y 1997	90
Análisis descriptivo de los resultados de la evaluación en 1997.....	98
Análisis descriptivo de los resultados de la evaluación en 1995.....	105
3. Análisis de tendencias de los promedios de las distintas variables de clima por estamentos.....	106

Conclusión del análisis de tendencias.....	117
4.Diseño cuasiexperimental.....	118
4.1. Entrevista evaluativa del estado de clima organizacional post- medición en el el Servicio de Cirugía Infantil entre 1995 y 1997.....	119
4.1.1. Resultados primera aplicación de la entrevista estructurada.....	119
4.1.2. Resultados segunda aplicación de la entrevista estructurada.....	122
4.2. Análisis comparativo de las evaluaciones de las distintas variables de clima organizacional en el Servicio de Cirugía Infantil.....	124
Conclusiones del diseño cuasiexperimental.....	125
Conclusiones e implicancias.....	127
Bibliografía.....	130
Anexos.....	133
-Objetivos de la intervención realizada en un servicio clínico específico	
-Agenda de intervención de clima organizacional en un servicio clínico específico del Hospital C. Van Buren.	
-Protocolo de la entrevista estructurada evaluativa de clima organizacional (Servicio de cirugía infantil).	
-Protocolo del Inventario del clima organizacional.	
-Gráficos comparativos de los promedios de la evaluación de Clima Organizacional realizada por los estamentos del Hospital CVB en 1995 y 1997.	
-Gráficos comparativos de los promedios de la evaluación de Clima Organizacional realizada por los servicios y unidades del Hospital CVB en 1995 y 1997.	

INDICE DE FIGURAS

Gráfico de tendencias de Clima Organizacional por estamentos (1995-1997).....	107
Gráfico de tendencias de la variable Liderazgo por estamentos (1995-1997).....	108
Gráfico de tendencias de la variable Motivación por estamentos (1995-1997).....	108
Gráfico de tendencias de la variable Participación por estamentos (1995-1997).....	109
Gráfico de tendencias de la dimensión Estímulo a la excelencia por estamentos (1995-1997).....	110
Gráfico de tendencias de la dimensión Estímulo al trabajo en equipo por estamentos (1995-1997).....	110
Gráfico de tendencias de la dimensión Solución de conflictos por estamentos (1995-1997).....	111
Gráfico de tendencias de la dimensión Reconocimiento al aporte por estamentos (1995-1997).....	112
Gráfico de tendencias de la dimensión Responsabilidad por estamentos (1995-1997).....	112
Gráfico de tendencias de la dimensión Adecuación de las condiciones de trabajo por estamentos (1995-1997).....	113
Gráfico de tendencias de la dimensión Aplicación al trabajo por estamentos (1995-1997).....	114
Gráfico de tendencias de la dimensión Cuidado del patrimonio institucional por estamentos (1995-1997).....	114
Gráfico de tendencias de la dimensión Compromiso con la productividad por estamentos (1995-1997).....	115
Gráfico de tendencias de la dimensión Compatibilización de intereses por estamentos (1995-1997).....	116
Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por estamentos en el año 1997.....	95
Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por servicios y unidades en el año 1997.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla comparativa del Clima Organizacional por estamentos (1995-1997).....	75
Tabla comparativa del Clima Organizacional por servicios y unidades (1995-1997).....	76
Tabla comparativa de las variables y dimensiones de Clima Organizacional a nivel de servicios y unidades(1995-1997).....	78
Tabla comparativa de las variables y dimensiones de Clima Organizacional a nivel de estamentos (1995-1997).....	80
Tabla comparativa de la variable Liderazgo en los distintos estamentos (1995-1997).....	82
Tabla comparativa de la variable Motivación en los distintos estamentos (1995-1997).....	82
Tabla comparativa de la variable Reciprocidad en los distintos estamentos (1995-1997).....	83
Tabla comparativa de la variable Participación en los distintos estamentos (1995-1997).....	84
Tabla comparativa de la variable Liderazgo en los distintos servicios y unidades (1995-1997).....	85
Tabla comparativa de la variable Motivación en los distintos servicios y unidades (1995-1997).....	86
Tabla comparativa de la variable Reciprocidad en los distintos servicios y unidades (1995-1997).....	87
Tabla comparativa de la variable Participación en los distintos servicios y unidades (1995-1997).....	88
Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por servicios y unidades en el año 1997.....	91
Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por estamentos en el año 1997	95
Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por servicios y unidades en el año 1995.....	99

Matriz de identificación y ponderación de Clima Organizacional por estamentos en el año 1995103

Tabla comparativa de los resultados de las dimensiones y variables de Clima Organizacional evaluadas en la entrevista estructurada aplicada al Servicio de Cirugía Infantil.....123

Tabla comparativa la evaluación de las variables Clima Organizacional evaluadas en el Servicio de Cirugía Infantil (1995-1997).....124

RESUMEN

La presente investigación analiza comparativamente dos estudios de clima organizacional realizados en una institución de salud pública, en los años 1995 y 1997; y además, determina los efectos producidos por una intervención particular llevada a cabo en un servicio clínico específico de dicha institución.

El estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de clima organizacional a 10 servicios y unidades del hospital, incluyendo el servicio que recibió una intervención particular, el cual además fue evaluado mediante una entrevista semiestructurada pre y post intervención.

Los resultados indican que si bien no se aprecian diferencias significativas en el clima organizacional de 1995 y 1997, sí se observan diferencias en las percepciones de las variables que lo componen; y que el servicio intervenido muestra una mejoría en la percepción del clima organizacional en todas sus variables.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente, ha cobrado gran relevancia dentro de las organizaciones conocer la percepción que los miembros tienen de su ambiente laboral, debido a la fuerte influencia que este tiene sobre sus actitudes y comportamiento. Esto se conoce como Clima Organizacional (Marín, Melgar y Castaño, 1985).

Por otro lado, el ideal en un estudio de clima organizacional contempla mediciones transversales y longitudinales por lo que en el presente estudio, además de realizarse una medición del clima organizacional en diversos servicios del hospital Carlos Van Buren, se comparan estos resultados con los obtenidos en otra medición realizada hace dos años.

Un primer estudio fue realizado en octubre de 1995 en algunos de los servicios y unidades del hospital (S.O.M.E.; Medicina; Pediatría; Obstetricia, Ginecología y Neonatología; Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación; Unidad de Emergencia; Unidad de Imagenología y Unidad de Laboratorio Clínico). Un segundo estudio se realizó en agosto de 1997 en los mismos Servicios y Unidades.

Por otra parte, se analizan los efectos que produjo una intervención en el Clima Organizacional del Servicio de Cirugía Infantil del mismo Hospital; la cual se realizó en Julio del presente año, con objeto de mejorar el Clima de este servicio, en función de los resultados obtenidos en la evaluación previa.

1. DEFINICIÓN

A partir de la década del sesenta, se plantea el tema del Clima Organizacional vinculado a la nueva concepción de las organizaciones entendidas en forma global y al surgimiento del Desarrollo Organizacional (Rodríguez, 1992).

Según el mismo autor, en el Clima Organizacional intervienen múltiples variables, como son el contexto societal en que se halla la organización, las condiciones físicas del trabajo, la estructura formal, la estructura informal, los valores y normas, las percepciones de los grupos entre sí y respecto de otros sectores formales e informales, los estilos de autoridad y liderazgo, las definiciones oficiales, etc.

Todo lo anterior es observado de forma globalizada y traducido en la percepción que tienen los miembros de su organización y de lo que significa para ellos trabajar en las condiciones que ésta le ofrece.

Si bien el estudio de Clima Organizacional se aboca a comprender las variables ambientales internas que influyen en las conductas de las personas dentro de la organización, la forma de aproximarse a estas variables es mediante las percepciones que los individuos tienen de aquellas.

La estructura formal de una organización afecta la motivación y satisfacción de sus miembros, lo que a su vez afecta el funcionamiento y el clima de la organización, lo cual repercute nuevamente sobre la satisfacción y motivación y, finalmente sobre la estructura formal. De esta forma, como refiere Rodríguez (1992), el concepto de Clima Organizacional se refiere al conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de su ambiente laboral, las relaciones interpersonales que se dan en él, el ambiente físico en que se desenvuelve y las distintas formas en que se regula su trabajo.

Cabe mencionar que estas percepciones son una afirmación evaluativa y valorativa de la experiencia organizacional de quienes constituyen el sistema.

2. FUNDAMENTACIÓN

Finalmente y acorde a los fines de nuestra investigación adoptamos la definición propuesta por la OPS, la OMS y la PNUD acerca del Clima Organizacional como "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros"(Marín, Melgar y Castaño, 1985).

Según los mismos autores esta definición, destaca la importancia que tiene en el comportamiento de las personas el Clima Organizacional; esto significa que las condiciones de un buen o mal Clima Organizacional repercuten en la motivación y en la satisfacción en el trabajo .

trabajo (Brunet, 1992). Respecto de lo anterior, podemos citar a Larocche y Delormé (1972) quienes indican que "la satisfacción en el trabajo es " una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo". Con esto se expresa que el personal de la institución se encontrará satisfecho cuando es capaz de encontrar satisfacción o respuesta a sus necesidades dentro de la organización. De este modo el sentimiento de agrado y la mayor satisfacción con el trabajo está estrechamente relacionado con un clima que permita al empleado alcanzar su desarrollo y plenitud personal (Brunet, 1992).

Al respecto, cabe destacar la gran cantidad de investigaciones acerca de la existencia de una relación entre clima y satisfacción. Es así como, Lyon e Ivancevich (1974), al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en enfermeras y administradores de hospital, encontraron diferencias en las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo para ambos grupos estudiados. Para estos dos grupos ocupacionales, el clima afecta en gran medida la actualización, en menor grado la autonomía y en menor medida la autoestima. En el mismo sentido, La follette y Sims (1975) abordaron la relación existente entre el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1161 funcionarios de un hospital, demostrando los resultados, que la satisfacción se halla relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento laboral se halla relacionado en más del 50% de las dimensiones.

2.FUNDAMENTACIÓN

Hoy en día, está siendo cada vez más necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de las personas en el trabajo. Desde comienzos del siglo XIX, numerosos investigadores han resaltado la importancia de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Al ser estos factores parte integrante del Clima Organizacional, la percepción que un empleado tiene de su Clima laboral condiciona cuán satisfecho se sienta en su trabajo (Brunet, 1992). Respecto de lo anterior, podemos citar a Larouche y Delorme (1972) quienes indican que la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo”. Con esto se expresa que el personal de la Institución se encontrará satisfecho cuando es capaz de encontrar adecuación o respuesta a sus necesidades dentro de la organización. De este modo el sentimiento de agrado y la mayor satisfacción con el trabajo está estrechamente relacionado con un clima que permita al empleado alcanzar su desarrollo y plenitud personal (Brunet, 1992).

Al respecto, cabe destacar la gran cantidad de investigaciones acerca de la existencia de una relación entre clima y satisfacción. Es así como, Lyon e Ivancevich (1974), al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en enfermeras y administradores de hospital, encontraron diferencias en las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo para ambos grupos estudiados. Para estos dos grupos ocupacionales, el clima afecta en gran medida la actualización, en menor grado la autonomía y en menor medida la autoestima. En el mismo sentido, La follette y Sims (1975) abordaron la relación existente entre el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1161 funcionarios de un hospital; demostrando los resultados, que la satisfacción se halla relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento laboral se halla relacionado en más del 60% de las dimensiones.

De este modo, según Brunet (1992), el clima se halla ligado a la percepción en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción lleva en sí una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. Así la satisfacción conforma la parte afectiva de la percepción individual.

De lo anterior, se puede concluir, que los miembros de una organización que poseen una percepción positiva de su clima organizacional tenderán a sentirse más satisfechos en su ambiente laboral.

Otro factor que cabe destacar es la importancia que tiene para quienes dirigen una organización la comprensión del concepto de Clima Organizacional, pues es mediante la creación de un clima óptimo que es posible influir sobre la motivación de las personas que la integran.

En este sentido, es posible mejorar el rendimiento de una institución a través del desarrollo de un Clima que atienda a las necesidades de sus miembros y que además canalice los esfuerzos de estos en forma conjunta hacia los objetivos de la empresa.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Brunet (1992), indica que la importancia de comprender el Clima de una Organización radica en:

“- 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.”

De esta manera, quien dirige una organización será capaz de administrar ésta de forma eficaz, actuando sobre la determinación del Clima en su interior.

Como anteriormente se definió el concepto de Clima Organizacional, se entenderá como compuesto de una serie de características que ciertamente varían de una organización a otra y además poseerá un funcionamiento global particular en dicha organización. Por lo tanto, es especialmente relevante, con el fin de poder llevar a cabo cualquier intervención en el Clima de

una Institución, conocer del modo más cercano posible las características propias de su clima y la interacción de estas (Silva, 1992) .

Por otro lado, teniendo en cuenta las ideas del mismo autor y buscando aislar lo más claramente posible los distintos elementos constituyentes de un Clima particular ,lo más adecuado sería conjugar un diseño transversal de tipo descriptivo, que permita recopilar información acerca de la variación de las características de los climas en distintas organizaciones o grupos al interior de una misma organización, con un diseño longitudinal que realizando cortes temporales de las evaluaciones de clima en una misma organización, permita visualizar qué elementos se podrían identificar como nucleares y estables con aquellos otros elementos que se observan como más variables y relacionados con las contingencias ambientales que han podido influir sobre el funcionamiento de la organización en los distintos momentos de medición .

De acuerdo a esto, la presente investigación propone un análisis del comportamiento del Clima Organizacional de una Institución específica en un período de tiempo de dos años, con objeto de llegar a un acercamiento lo más claro posible de la evolución de las variables implicadas en este estudio, a través de la descripción de las distintas dimensiones en cada tiempo en particular y luego comparando ambas evaluaciones en conjunto.

De acuerdo a lo expuesto se proponen los siguientes objetivos generales y específicos:

3. OBJETIVOS.

3. 1. OBJETIVOS GENERALES:

3.1.1. Realizar un análisis longitudinal del comportamiento de Clima Organizacional en una institución de salud en dos períodos de tiempo (1995-1997).

3.1.2. Realizar un análisis transversal del comportamiento del clima organizacional de una institución de salud en dos períodos de tiempo (1995-1997).

3.1.3. Determinar los efectos de una intervención en Clima Organizacional realizada en un servicio clínico específico.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

MARCO TEÓRICO

- 3.2.1. Describir las diferencias y semejanzas, entre las distintas variables del Clima Organizacional de la institución de salud en los dos momentos de medición.
- 3.2.2 Determinar las diferencias y semejanzas, entre las distintas dimensiones del Clima Organizacional de la institución de salud en los dos momentos de medición.
- 3.2.3. Determinar si existen tendencias de comportamiento en las las distintas variables de Clima Organizacional considerando los distintos estamentos en los dos momentos de medición.
- 3.2.4. Indicar el comportamiento de las variables de Clima Organizacional en una institución de salud durante 1995.
- 3.2.5. Indicar el comportamiento de las variables de Clima Organizacional en una institución de salud durante 1997.
- 3.2.6. Describir la forma en que varió el comportamiento de las variables de Clima Organizacional en el Servicio que recibió una intervención particular .

Sin embargo, sólo desde principios del presente siglo se ha intentado explicar de forma científica los fenómenos que ocurren en las organizaciones, lo cual se consolidó recién hacia la década de los años sesenta. Al respecto, Etzioni (1965) dice que son el fenómeno característico de la sociedad moderna; además constituye el instrumento por el que se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades. A partir de lo cual surge un profundo interés científico por conocer sus características y procesos.

Durante las últimas tres décadas las organizaciones se han visto sometidas a profundos cambios estructurales, de procedimientos y de sus orientaciones a fines. Estos cambios han afectado en gran medida nuestras vidas, de modo que el desarrollo de las organizaciones es parte esencial en la concepción del mundo actual. (Rodríguez, 1988).

En el mismo orden de ideas, la psicología de las organizaciones es reconocida como un área clave de conocimientos útiles, tanto para incrementar el grado de realización de las personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 INTRODUCCIÓN

Cada vez se hace más patente la importancia que tienen las organizaciones para la vida humana . Es así como se puede considerar la organización como una estructura social universal , en la cual se realiza una actividad coordinada dirigida a objetivos específicos y sometida a ciertas normas.(Rodriguez,1988).

Siguiendo con la idea del mismo autor, las organizaciones y el trabajo con su existencia permanente e histórica, han penetrado en la naturaleza humana hasta llegar a ser componentes inherentes y esenciales a nuestras vidas. Todos, en distinta medida, estamos determinados por el trabajo , que en general es ejecutado en contextos organizativos.

Sin embargo , sólo desde principios del presente siglo se ha intentado explicar de forma científica los fenómenos que ocurren en las organizaciones , lo cual se consolida recién hacia la década de los años sesenta. Al respecto, Etzioni (1965) dice que son el fenómeno característico de la sociedad moderna ; además constituyen el instrumento por el que se implementan las modificaciones , cambios e intentos de planificación de las sociedades. A partir de lo cual surge un profundo interés científico por conocer sus características y procesos.

Durante las últimas tres décadas las organizaciones se han visto sometidas a profundos cambios estructurales, de procesamientos y de sus orientaciones a fines. Estos cambios han afectado en gran medida nuestras vidas, de modo que el desarrollo de las organizaciones es parte crucial en la concepción del mundo actual. (Rodriguez, 1988).

En el mismo orden de idea, la psicología de las organizaciones es reconocida como un área clave de conocimientos útiles , tanto para incrementar el grado de realización de las personas

como para ayudar a mejorar la productividad de los diferentes sectores en que se desarrolla la actividad humana .

De esta forma, puede decirse que la organización es la llave para conocer la conducta humana y se la debe contemplar como una unidad integrada, con vida propia y con una personalidad definida.

Por último, cabe mencionar, al acercarnos a la definición del concepto de organización, que este es un concepto complejo, multidimensional, susceptible de aplicarse a múltiples contextos y sometido a fuertes cambios . Tales características implican la existencia de múltiples posibilidades de abordar el fenómeno organizativo desde una perspectiva científica, siendo todas ellas plausibles.(Rodriguez, 1988).

1.2. DEFINICIÓN

Nos aproximaremos al concepto de organización, basándonos en el planteamiento de Rodriguez (1988), que aborda sus componentes desde tres perspectivas: la primera vinculada con aspectos macrosociales, la segunda relacionada con aspectos microsociales y la tercera que conlleva una actitud ecléctica o de compromiso.

De esta manera citaremos primero a Katz y Kahn (1978) , que conciben la organización 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.

Por otra parte, Porter, Lawler y Hackman (1975), conciben a los siguientes componentes como básicos al definir una organización: los individuos y grupos, los objetivos, las funciones y actividades y la permanencia en el tiempo.

Ambas definiciones son altamente representativas de las dos tendencias (macro y micro) más arraigadas en el campo de la psicología organizacional. De esta forma, mientras los primeros

consideran la organización como un sistema energético que sobrevive gracias a su relación con el entorno; los segundos consideran a la organización en sí misma, enfatizando los procesos que se desarrollan dentro de ella.

Por ende, se ha tratado de integrar ambas definiciones en una tercera aproximación que contemple ambos aspectos y la relación de la organización con su entorno, a fin de facilitar una comprensión global de la organización.

De este modo, los componentes básicos en una organización son los individuos y grupos, así como muchos otros componentes energéticos y tecnológicos que se transforman mediante el desarrollo de diferentes funciones y actividades, coordinadas y sometidas a procedimientos, con objeto de producir resultados con fines definidos, que mediante un intercambio con el exterior permite obtener energía suficiente para la renovación del ciclo y asegurar la permanencia en el tiempo (Rodríguez, 1988).

Teniendo en cuenta lo anterior y acorde a los fines de nuestra investigación adoptaremos la definición propuesta por la OMS; OPS y PNUD, que se refiere a la organización como “un conjunto socio-técnico, 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 del conjunto como para sus miembros componentes y su relación con el ambiente”(Marín, Melgar y Castaño, 1985).

Es así como, dicho concepto de organización contiene en sí las propiedades sistémicas básicas que se exponen a continuación :

a) Propósito fundamental, esto se conoce también como finalidad y orienta el comportamiento de la organización.

b) Unidad, la cual implica la capacidad de comportarse como un todo integrado, y no sólo como agregación de sus componentes.

c) Apertura, la que determina la interacción de la organización con el ambiente en que se ubica.

d) Estructura, la cual racionaliza la jerarquización de la autoridad y la división del trabajo.

e) Transformación, esta considera la dinámica procesadora de los insumos recibidos a fin de producir los bienes o servicios que se revierten al ambiente.

f) Interacción, que se refiere a la relación de complementariedad entre los distintas partes integrantes de la organización.

g) Control, el cual asegura que las partes se comporten en función de los objetivos de la organización, y que el manejo de estos sea en relación al medio ambiente.

Básicamente, de esta definición se desprende el concepto de que la organización es un *sistema de coordinación de los esfuerzos*, vale decir, que los modelos de organización social deben entenderse como representativos del trabajo organizado. De esta forma, cuando las personas se integran a una organización se debe a que tratan de alcanzar objetivos comunes, mediante los que coordinan sus actividades y planifican su actuar. Resultando un sistema dinámico que incluye varios subsistemas en mutua interacción. Dicho sistema además es abierto pues se halla en interacción constante con el ambiente en que está inserto (Marín, Melgar y Castaño, 1985).

De esta forma, todo organismo se halla constituido por un conjunto de elementos que se diferencian entre sí y que están relacionados de forma recíproca, los cuales operan en un ambiente específico y buscan el logro de objetivos preestablecidos. La interacción de estos elementos junto a sus relaciones con el ambiente constituyen el funcionamiento de la organización. El cual es influido por la estructura, que establece la coordinación y disposición de los componentes de la organización. Por último, las percepciones que tengan las personas de la misión, estructura y funcionamiento de la organización, generan el clima organizacional.

En base a lo anterior, analizaremos las cuatro dimensiones críticas de las organizaciones desde la perspectiva de Marín, Melgar y Castaño:

- 1) Ambiente y finalidad de la organización.
- 2) Estructura organizacional.
- 3) Funcionamiento de la organización.
- 4) Clima organizacional.

1.2.1. Ambiente y Finalidad de la Organización

Todo modelo de organización representa un intento de responder a necesidades comunitarias, por ello reconocemos que un elemento fundamental de la organización es su finalidad.

Las instituciones organizadas racionalmente buscan resultados específicos, que implican la satisfacción de objetivos predeterminados. La organización obtiene del ambiente los recursos de forma aislada (energía) para transformarlos en servicios (producto) que van a satisfacer necesidades de la comunidad.

A partir del reconocimiento e identificación de las necesidades de la comunidad se establecen los objetivos institucionales, que tratan de responder a aquellas mediante una estructura y funcionamiento adecuados para alcanzar óptimos resultados con el menor costo y con la mayor satisfacción personal posible.

En resumen, cada organización requiere de objetivos, los cuales serán los que clarifiquen y orienten su acción, resolviendo necesidades del medio ambiente (comunidad, sociedad) de forma adecuada, y además determinarán el aporte de cada persona en un área y nivel determinados dentro de una estrategia de integración de recursos.

Esto representa la dimensión ecológica de la organización, que a grandes rasgos contiene lo siguiente:

- Definición de la misión y de los objetivos en función de las necesidades del ambiente.
- Identificación de las condiciones que el ambiente impone a la estructuración y funcionamiento de la organización.

-Determinación de las necesidades y de los insumos que proporciona el ambiente en forma de demandas y recursos disponibles.

1.2.2. Estructura Organizacional

Toda organización, por su calidad de sistema dinámico y flexible, está sujeta a previsiones estructurales de relativa rigidez. La coordinación de actividades se realiza a través de la división de funciones y de la jerarquización de la autoridad. De este modo, la organización se estructura en base a áreas de especialidad y niveles de autoridad.

De lo anterior se desprende un proceso de división del trabajo en tareas y deberes complementarios, lo cual determina las diferentes áreas de especialidad, que varían según el que hacer de cada unidad. Es decir, las áreas representan la división de la totalidad del trabajo en especialidades y, por ende, en partes complementarias.

En este contexto surge la noción de jerarquización de la autoridad, cuyo objetivo es procurar la unidad de acción de las distintas áreas de especialidad complementarias, a través de la coordinación de sus actividades. De este modo los niveles representan la jerarquización de la autoridad, a fin de gobernar una participación racional y garantizar la integración.

La descrita diferenciación horizontal de funciones y categorización vertical de jerarquías se ha reconocido como fundamental para la sistematización de la estructura organizacional y se puede representar de la siguiente forma:

n
i
v
a
r
e
a
s
l
e
v
e
l
e
s

Respecto de las áreas, sería importante identificar su cantidad y cualidad. Si bien la división por especialidades cambia en cada organización dependiendo de su quehacer, hablaremos a continuación de las instituciones de salud, ya que nuestro estudio se lleva a cabo en una de estas.

En las instituciones de salud, las distintas funciones se agrupan generalmente en tres áreas: la de atención a personas, la de atención al ambiente y la de servicios internos (planificación y administración). Apoyándose en estas tres divisiones dichas instituciones tienen por objeto prestar un servicio de salud integrado, actuando sobre las personas y los factores ambientales que representen riesgos para la salud de aquellas, suponiendo además la mantención y desarrollo de la misma organización, destinando acciones a mejorar su infraestructura y capacidad de gestión.

En cuanto a los niveles, también es necesario identificar cuántos y cuáles son los que existen dentro de una organización. Sin embargo, esto ha sido más difícil, pues no existe un criterio consistente general. No obstante lo anterior, adoptaremos el criterio surgido de la estratificación hecha del contenido de normatividad y coordinación que sugeriría la autoridad, estableciendo para cada nivel su ámbito de atribuciones y la jerarquización de sus aportaciones.

De este modo, se han identificado los siguientes niveles, ordenados jerárquicamente según su nivel de autoridad:

1.- Dirección.

2.- Sistematización.

3.- Programación.

4.- Ejecución.

El mayor nivel de autoridad contiene la dirección integradora que es dada a través de la proposición de objetivos, estrategias y metas, dentro de las políticas generales que guían a la organización como un todo integrado.

El segundo nivel aporta una sistematización táctica de las acciones y recursos en pro de los cambios en los lineamientos propuestos por la dirección en soluciones operativas, diseñando planes específicos que garanticen el cumplimiento de las metas organizacionales.

El tercer nivel proporciona la programación en detalle de la implementación de los planes diseñados para cumplir con los objetivos establecidos, organizando racionalmente las actividades.

El último nivel de autoridad, es la ejecución de las funciones específicas, que activa el proceso de acción determinado por los programas.

“La actuación responsable, característica de cada nivel, como producción de servicios específicos, es resultante de una conciencia -información o control- y de una voluntad - decisión, planeación- ; siempre implica el decidir qué hacer mediante un ejercicio de planeación que orienta la operación de los servicios que, al manifestarse en resultados, es evaluada mediante un ejercicio de control que orienta la operación de los servicios que, al manifestarse en resultados, es evaluada mediante un ejercicio de control para obtener las informaciones necesarias sobre la realidad con que planear de nuevo” (Marín, Melgar y Castaño).

Esta es la dimensión anatómica de la organización. La cual puede ser estudiada a través de las variables siguientes:

- Definición de la ubicación y dependencia de las distintas divisiones que forman una organización en relación a sus objetivos.

- Identificación de las funciones de las unidades, mediante la delimitación de las tareas que le corresponde ejecutar y su difusión de forma explícita al personal de la institución .

- Definición de la proporción y correspondencia conveniente entre los distintos niveles de autoridad, a partir de su definición y acorde a la complejidad de las informaciones y decisiones manejada para determinar 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 .

- Separar el que hacer de cada unidad, juntando aquellas actividades afines para asignarlas a unidades determinadas de nivel inferior, mediante el proceso de departamentalización que condiciona la delegación y las relaciones.

De este modo, la estructura organizacional establece la base para que el funcionamiento organizacional se de con la mayor eficiencia posible.

1.2.3. Funcionamiento Organizacional

Básicamente, el funcionamiento de la organización se puede sintetizar diciendo que es un proceso de transformación de insumos en productos que se revierten al ambiente. El organismo en funcionamiento se halla interactuando continuamente con su entorno.

De esta forma, podemos especificar que una institución de salud es un sistema abierto, pues existe en un ambiente más amplio en el que hay otras organizaciones o sistemas con los que interactúa. De manera que, por ser la organización de salud un subsistema en interacción con otros subsistemas del ambiente, su funcionamiento sólo puede entenderse tomando en consideración la influencia que ejercen los otros subsistemas y el ambiente en general.

Un concepto fundamental dentro del funcionamiento de un sistema es el de **proceso productivo**, el cual a partir de los insumos que entran al sistema, elabora los productos y servicios que se revierten al ambiente. Todo esto ocurre a través de un proceso de transformación, en el cual participa la tecnología y las personas, con sus capacidades, determinando los tipos y calidades de productos o servicios que resultan de este proceso productivo.

La eficiencia en la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales se alcanzará de forma óptima sólo a partir de un correcto esquema de funcionamiento organizacional, el cual dependerá de la forma como se interprete la realidad, de la decisión en los cursos de acción y de la administración de los recursos disponibles.

Si bien el proceso productivo organizacional puede tener múltiples y variadas funciones, dependiendo de la naturaleza y complejidad de cada organización, es posible simplificar los conceptos a modo de síntesis en las siguientes funciones:

A) **Planeación** (decisiones) y B) **Control** (informaciones), los cuales en mutua interacción, mediante la acción, se proyectan en el C) **Servicio**, ejerciendo una responsabilidad consciente y voluntariamente asumida por la organización. Las relaciones entre tales funciones es realizada mediante procesos de D) **Comunicación** en cada uno de los niveles y áreas de la estructura organizacional.

Está es la dimensión fisiológica de la organización, que es posible estudiar analizando las siguientes variables:

- Definición de los procesos de decisión, los cuales expresan la orientación y voluntad de la actividad institucional.
- Determinación de los procesos de información, que permiten el conocimiento de los problemas, de las posibles soluciones y de los resultados de la acción.
- Estandarización de los procesos de producción internos y externos.
- Definición de los flujos y contenidos de comunicación que generan y reportan las acciones.
- Determinación de los mecanismos de coordinación dentro de la institución y entre instituciones a fin de organizar las numerosas participaciones complementarias.

1.2.4. Clima Organizacional

Otro elemento que forma parte fundamental de toda organización son las personas que la conforman, las cuales poseen y transfieren sus motivaciones.

Cada trabajador trae a la organización tanto sus habilidades y conocimientos, como las ideas preconcebidas que tiene sobre sí mismo, esto es: quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Esto reacciona con diversos factores relacionados con la forma en que se organiza el trabajo, como son el estilo de liderazgo, cuán rígida es la estructura organizacional, la posición en el funcionamiento y 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.

El concepto de "clima organizacional" se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente interno de una organización, la cual es percibida por sus miembros e influye en el comportamiento de estos, en otras palabras, se constituye por aquellos aspectos internos que estimulan diversos tipos de motivación.

En un contexto de trabajo organizado, el hombre adquiere sentido y posibilidades de autorrealización. Toda acción humana será comprensible siempre y cuando se la pueda situar en un contexto comunitario o una organización.

Actualmente se plantea dentro de las teorías administrativas la necesidad de una acción participativa que involucre a todos aquellos que integran la organización, independiente de las áreas y de los niveles jerárquicos en que se ubiquen. Esto sólo es posible mediante una acción colaborativa, que sea de forma intencionada y por ende sujeta a una previsión organizacional.

Cabe destacar, que si bien la definición de la organización apunta principalmente a la coordinación de las actividades más que de las personas, la integración de estas es efecto de la participación. De manera que las actividades se llevan a efecto, porque las personas saben *qué* tienen que hacer y *cómo* hacerlo, pero también debido a que *quieren* realizarlas.

De este modo, enfatizamos la conveniencia de optimizar al máximo los aportes individuales y las retribuciones en un marco de motivación personal, pues cuanto más grande sea el flujo de aportes en un contexto comunitario, más retribuciones recibirá el trabajador y la organización.

Esta es la dimensión psicosociológica de la organización , que puede interpretarse mediante el estudio de los siguientes aspectos:

- Identificación de los estilos de *liderazgo* y medición de la capacidad de ejercerlo e influenciar.
- Determinación de los niveles y condicionantes de la satisfacción personal y la *motivación*.
- Evaluación de los esquemas de *reciprocidad* entre individuo y organización en relación a la pertenencia y retribución.
- Identificación de las formas de *participación* en los procesos grupales.

Nota: Debido a la relevancia de este tema en la presente investigación, en un capítulo posterior, será retomado con mayor detalle.

En resumen, las cuatro áreas descritas por Marín, Melgar y Castaño (1985), son claves para el análisis organizacional, cubriendo la totalidad de los factores condicionantes de la adecuación institucional , y permitiendo identificar y controlar la proliferación de problemas que de forma acumulativa afectan a la organización.

Dichas áreas o dimensiones críticas pueden graficarse en el siguiente esquema:

1.3. ORGANIZACIÓN INFORMAL

AMBIENTE

Necesidades
Objetivos
Condiciones
Insumos

ESTRUCTURA

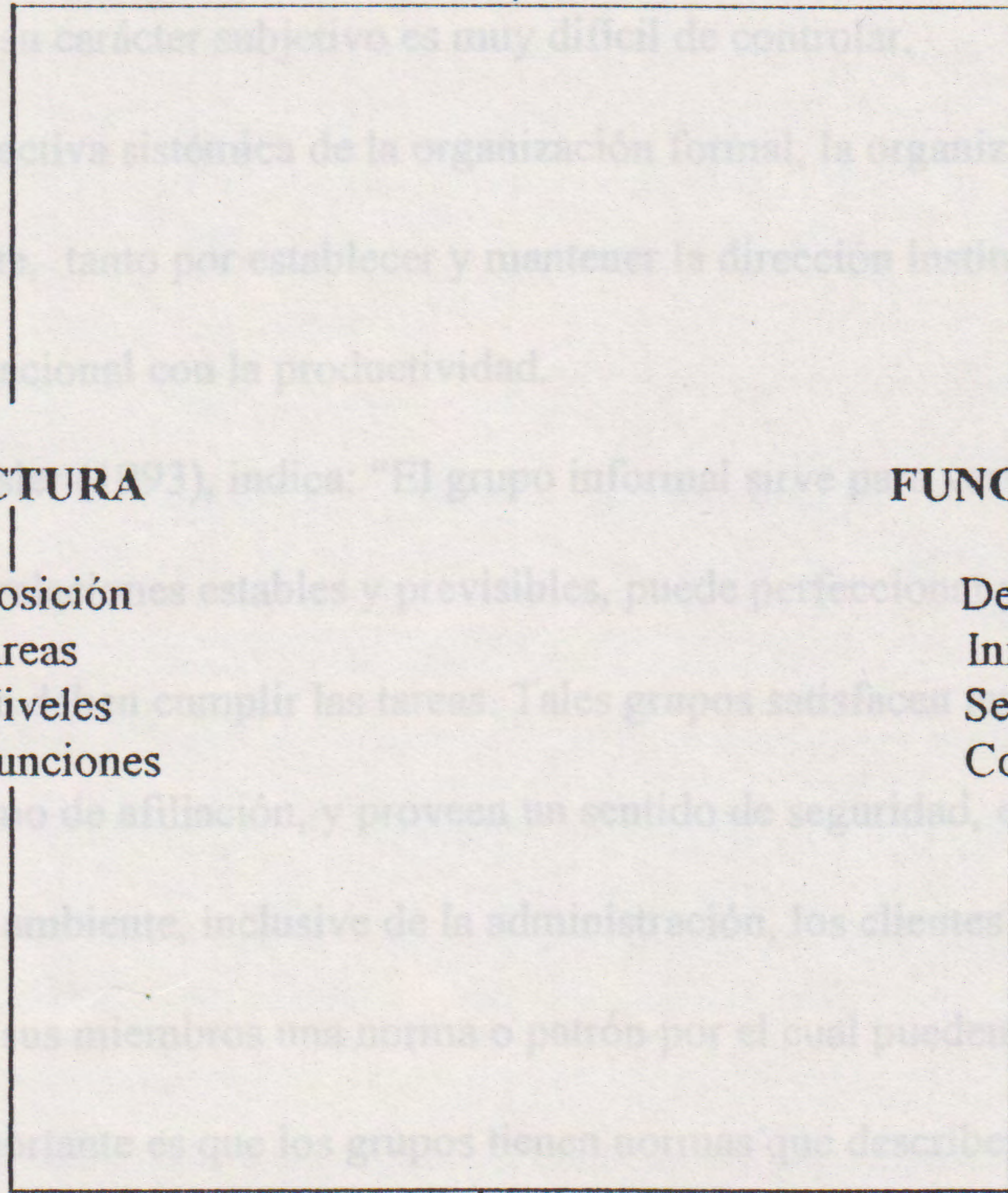
Posición
Áreas
Niveles
Funciones

FUNCIONAMIENTO

Decisión
Información
Servicio
Comunicación

Liderazgo
Motivación
Reciprocidad
Participación

CLIMA



1.3. ORGANIZACIÓN INFORMAL

Por último, hacemos referencia a la organización informal, según lo plantea Marín, Melgar y Castaño (1985), que indican que esta surge de forma espontánea junto a la estructura formal de la organización y que constituye un factor importante para la gestión del clima organizacional, que por su carácter subjetivo es muy difícil de controlar.

Desde una perspectiva sistémica de la organización formal, la organización informal es un subsistema muy relevante, tanto por establecer y mantener la dirección institucional, como por vincular el clima organizacional con la productividad.

Por su parte Dessler (1993), indica: "El grupo informal sirve para varias finalidades. Estableciendo normas y relaciones estables y previsibles, puede perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones de cómo se deben cumplir las tareas. Tales grupos satisfacen también las necesidades sociales, como de afiliación, y proveen un sentido de seguridad, especialmente contra amenazas percibidas del ambiente, inclusive de la administración, los clientes y los grupos. Los grupos informales dan a sus miembros una norma o patrón por el cual pueden evaluarse a sí mismos. Un aspecto importante es que los grupos tienen normas que describen el comportamiento aceptable y, por tanto, proveen a sus miembros de una guía en determinada área".

En base a lo anterior, la organización informal no debe descuidarse, pues tiene gran incidencia sobre el desarrollo de la organización, pudiendo convertirse en una importante herramienta para orientar las actitudes, al buscar una mayor comprensión e identificación de los objetivos individuales y grupales en relación a los objetivos de la institución.

1.4.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A partir de lo expuesto en el apartado "Teoría de las Organizaciones", podemos rescatar, a continuación, la idea de que toda organización, así como sus miembros, están inmersos en un ambiente físico y social, por lo que necesariamente se ven afectados por los cambios que acontecen en dicho ambiente.

Es así como actualmente, en el mundo dinámico que vivimos, en que las tecnologías se desarrollan a pasos agigantados, en que hay una gran explosión del conocimiento, las comunicaciones y la economía, la organización debe modificar sus objetivos y funcionamiento, las personas reestructuran sus labores, modifican sus valores, se desarrollan, aprenden nuevas cosas y modifican sus comportamientos y actitudes (Beckhard, 1973).

Ante esta realidad, surge el Desarrollo Organizacional, en un intento de la organización de estar preparada para enfrentar esta continua turbulencia de modificaciones ambientales.

Si bien el término desarrollo organizacional comienza a utilizarse desde 1960, debieron transcurrir algunos años antes de que su entendimiento conceptual se extendiera, de esta forma, a pesar de que el campo del desarrollo organizacional no es aún lo bastante conocido, ha logrado mantenerse y seguramente se encontrará muy presente en un futuro predecible (Burke, 1988).

Definir lo que es el desarrollo organizacional no es tarea fácil, pues de cierta manera este campo se halla aún en formación y su práctica es más un proceso que un procedimiento paso por paso.

No obstante lo anterior, adoptaremos la definición que hace Richard Beckhard acerca de este concepto: "desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Por otra parte, el desarrollo organizacional se fundamenta en enfoques humanísticos y cooperativos a fin de cambiar la vida de la organización (Burke, 1988). Este enfoque se relaciona estrechamente con una nueva concepción del hombre dentro de la organización la cual enfatiza la importancia de la satisfacción de necesidades de orden superior como son la autoestima, la realización personal, las relaciones interpersonales enriquecedoras, etc. (Chiavenato, 1990). Tomando en cuenta esta visión, actualmente las organizaciones han visto la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos, a través de la consideración de lo referido mejorando así la satisfacción personal en el trabajo y con esto la productividad y el rendimiento laboral.

El desarrollo organizacional, al estar basado en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, mira a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo a través de intervenciones constructivas en los procesos y la estructura organizacional impulsando un proceso de cambio hacia adelante (Chiavenato, 1990).

Siguiendo con la idea del mismo autor, al hacer referencia al desarrollo organizacional se tiene una visión macroscópica y sistémica, se toma a la organización en forma global y se realiza una planificación a largo plazo.

1.4.1 SUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

El concepto de D.O. se halla estrechamente ligado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a ellos. A fin de entender el D.O. aclararemos brevemente, desde la perspectiva de Chiavenato, los supuestos básicos con que se maneja:

A) Concepto de Organización :

Según Lawrence y Lorsch (1972), "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados con

el ambiente". En esta definición los autores, utilizan el concepto tradicional de división del trabajo cuando se refieren a las diversas actividades y a la coordinación existente en la organización, y adoptan la postura de Barnard (1971), al hablar del individuo como contribuyente de la organización, más que como perteneciente totalmente a la misma.

Puesto, que toda organización está constantemente interactuando con un determinado medio ambiente y como su existencia y supervivencia dependen del modo en que se de dicha interacción, se entiende que la organización debe estructurarse dinámicamente en relación a las condiciones y contingencias del medio en que está inmerso (Chiavenato, 1990).

Bennis (1972), se refiere a la diferencia fundamental existente entre los sistemas mecánicos (característicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (característicos del enfoque de D.O.). En estos últimos, las relaciones se dan en y hacia el interior de los grupos, existe confianza entre los miembros del grupo, hay interdependencia y la responsabilidad es compartida, hay gran participación y los conflictos se solucionan mediante la negociación o solución de problemas. Todo lo anterior, permite tomar conciencia de las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.

B) Concepto de Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se refiere al modo en que los miembros viven y trabajan, implica creencias, expectativas y valores determinados, características de interacción y relación particulares de cada organización. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.

C) Concepto de cambio organizacional:

Las organizaciones se hallan inmersas en un ambiente dinámico que les exige, como condición de supervivencia, una gran capacidad de adaptación. El D.O. surge como una respuesta ante estos cambios.

El proceso del cambio organizacional se inicia con la emergencia de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna o algunas de las partes de la organización. Estas fuerzas pueden surgir de forma externa a la organización, es decir, del medio ambiente (ej. nuevas tecnologías, etc.) o dentro de la organización creando necesidades de cambio estructural y comportamental, producto de las interacciones de sus miembros, tensiones por distintos intereses, etc.

D) Necesidades de continua adaptación y cambio

Todo individuo, grupo u organización están en constante proceso de adaptación y ajuste a fin de sobrevivir en un ambiente de constante cambio.

El cambio organizacional, a fin de ser efectivo debe ser planificado en un continuo proceso que dura años, en el que se repiten en forma cíclica los distintos pasos del desarrollo organizacional: se va incorporando la retroalimentación del ajuste anterior que potencia el mejoramiento de intervenciones posteriores en los nuevos ciclos, se incluyen los nuevos datos y contingencias ambientales a la planificación de la nueva intervención, y así sucesivamente.

E) La interacción organización- ambiente

Una cualidad muy importante en una organización es su sensibilidad y adaptabilidad al ambiente con el que está en continua e íntima interacción, de modo que sea capaz de percibir y cambiar de forma adaptativa frente al constante cambio de los estímulos externos. De esta forma será capaz de redistribuir con rapidez sus recursos a fin de maximizar su productividad y alcanzar sus objetivos adaptándose constantemente a las innovaciones al mínimo tiempo y con el menor costo posible.

F) La interacción individuo-organización

Toda organización es un sistema social . El D.O. parte de la premisa de que todo ser humano tiene aptitudes para la productividad y que el crecimiento y expansión de sus potencialidades está relacionado con las posibilidades que le brinde la organización.

El D.O. pone énfasis en el microcomportamiento (comportamiento individual) que influye en el comportamiento empresarial, pues las normas y valores de la empresa pueden cambiarse si se modifican las normas y valores individuales. Por otra parte se prevé una mejor ejecución del trabajo, puesto que el cambio en los valores tendrá que corresponder a la lógica del crecimiento y motivación humana.

G) Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.

El D.O. parte de la premisa de que las metas de los individuos y de la institución pueden integrarse y ser satisfechas en un plano en que el trabajo sea verdaderamente estimulante y conlleve posibilidades de desarrollo personal, que realmente gratifique a los miembros de la organización.

1.4.2. EL PROCESO DE D.O.

A continuación se analiza el proceso de D.O. con el esquema propuesto por Margulies (1972) que consiste básicamente en tres etapas:

1) Recolección y análisis de datos:

Implica determinar qué tipo de datos existe y qué medios están disponibles dentro de la organización para su recolección . Para ello se utilizan técnicas y métodos que describen a la

organización, cómo se relacionan sus elementos y la forma de identificar problemas o asuntos de importancia.

2) Diagnóstico organizacional

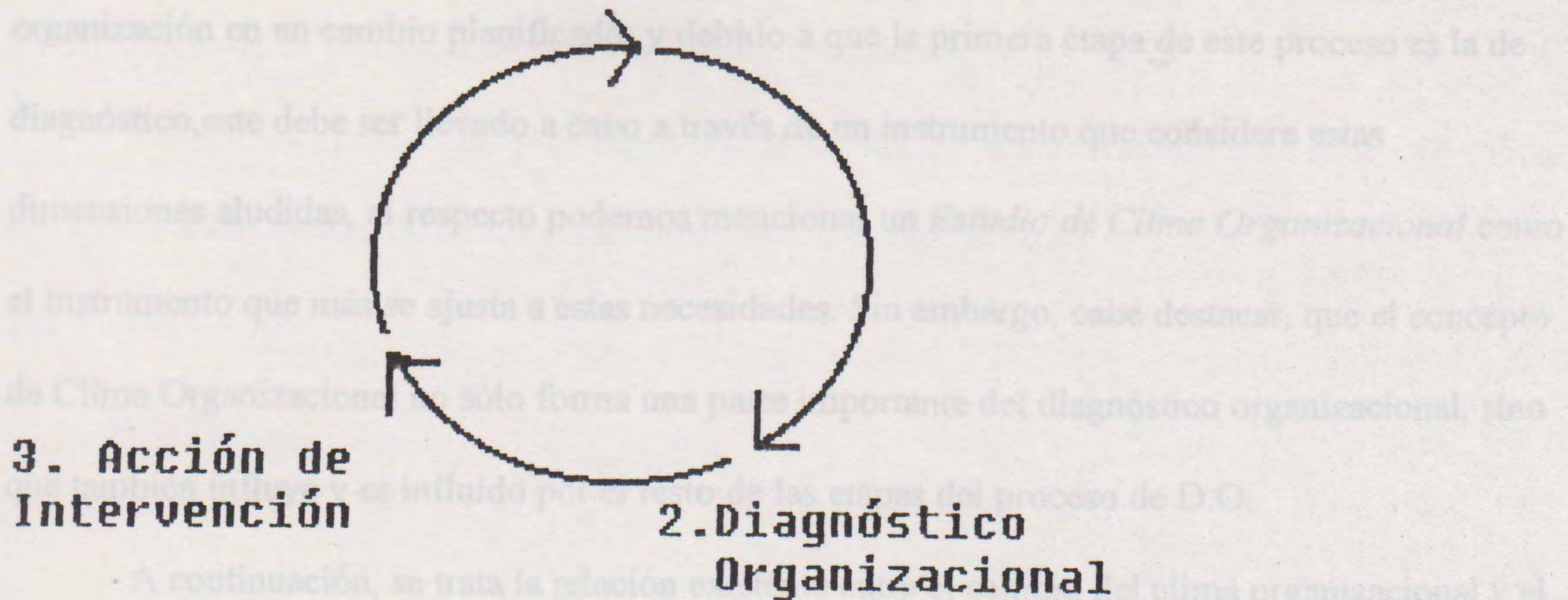
Se realiza en base a la interpretación y análisis de los datos recolectados y tiene como principal objetivo el proceso de solución de problemas. Se intenta identificar preocupaciones, posibles consecuencias, establecer prioridades y objetivos. En esta etapa, se visualizan también estrategias alternativas y los planes para su implementación.

3) Acción de intervención

Esta es la fase de acción planeada del proceso de D.O. , en esta se implementa dicho proceso. Puede hacerse de distintas formas, ya sea por entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, mediante desarrollo de equipos etc. Es en esta fase de acción en la que se selecciona la estrategia de intervención más adecuada para la solución de un problema organizacional.

Por último debe mencionarse que dicha acción de intervención no es la fase final del D.O. debido a que este es un continuo circular que vuelve a la primera etapa.

1. Recolección de datos



3. Acción de Intervención

2. Diagnóstico Organizacional

1.4.3. CAMBIO DEL CLIMA DESDE LA PERSPECTIVA DEL D.O.

Por su parte Burke propone como uno de los modelos metodológicos más utilizados en desarrollo organizacional el de investigación-acción. Donde el aspecto de investigación consiste en recopilar datos sistemáticamente acerca de la naturaleza del problema, para luego emprender la acción según el resultado del análisis de los datos. Específicamente se encuentran las siguientes técnicas dentro de este modelo metodológico:

1. Diagnóstico: entrevistas individuales y grupales junto a observaciones seguidas de análisis y organización de los datos recopilados.

2. Retroalimentación: Explicar a las personas entrevistadas el significado colectivo de la problemática organizacional.

3. Análisis: estudiar el significado de los datos y diseñar el plan de acción en consecuencia.

4. Acción: intervenir en el modo rutinario de operación de la organización.

Como se ha señalado, el proceso del D.O. trata de integrar múltiples dimensiones de la organización en un cambio planificado; y debido a que la primera etapa de este proceso es la de diagnóstico, este debe ser llevado a cabo a través de un instrumento que considere estas dimensiones aludidas, al respecto podemos mencionar un *Estudio de Clima Organizacional* como el instrumento que más se ajusta a estas necesidades. Sin embargo, cabe destacar, que el concepto de Clima Organizacional no sólo forma una parte importante del diagnóstico organizacional, sino que también influye y es influido por el resto de las etapas del proceso de D.O.

A continuación, se trata la relación existente entre el cambio del clima organizacional y el proceso de D.O.

1.4.3. CAMBIO DEL CLIMA DESDE LA PERSPECTIVA DEL D.O.

Como veremos más adelante el clima organizacional resulta de la interrelación de muchas dimensiones y modificarlo no es tarea fácil, esto se debe en gran medida al hecho de que es percibido por los miembros de la organización y su modificación implica generar un cambio en la percepción de estas personas, actuando sobre la percepción individual, el medio de trabajo o ambas juntas (Brunet, 1992).

Según el mismo autor, una de las formas más efectiva y generalizada para modificar el clima organizacional es a través de intervenciones basadas en la práctica del desarrollo organizacional. Cabe destacar, que si bien existen muchas estrategias de desarrollo organizacional, éstas deben ser aplicadas cuidadosamente, mediante una correcta identificación del problema, determinando las dimensiones del clima más afectadas y aquellas sobre las cuales es posible actuar y ejercer una cierta forma de control. A la vez se debe considerar las interrelaciones entre las dimensiones y la influencia que ejercen unas sobre otras, pues al conocer la naturaleza interdependiente de estos componentes del clima organizacional el cambio debe estar basado en

la totalidad de la organización . A la vez , se debe considerar el efecto desencadenador de la modificación de un componente sobre las otras dimensiones.

Finalmente, la modalidad de intervención deberá ser acorde a la voluntad de los miembros de la institución, del estado de los elementos que componen el clima de ésta y de los objetivos que se persiguen.

2. TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

El concepto de Clima Organizacional ha evolucionado desde su aparición en la teoría de las organizaciones y el comportamiento organizacional. Esta evolución ha estado ligada a los estudios y experiencias en el tema y en forma muy cercana al desarrollo organizacional.

A continuación revisaremos algunas de las teorías de Clima Organizacional desde las que se enfocan principalmente a los elementos organizacionales externos al individuo, pasando por aquellas que apuntan más a las percepciones individuales subjetivas , para llegar a las teorías que integran los elementos de las dos anteriores, entregando una visión más completa de este fenómeno.

2.1. Teorías con predominio de factores organizacionales.

Bajo esta perspectiva el clima organizacional sería el reflejo de la conjugación de los factores que componen la cultura organizacional mirando la organización en forma global.

El clima estaría compuesto por los elementos que rodean al individuo como ambiente , esto es la atmósfera, el comportamiento social, cultura ecológica, entorno campo, ambiente moral, medio, situación a los cuales se incorporarían elementos psicológicos del medio ambiente interno (Silva, 1992).

Dentro de este marco de definición de clima organizacional una de las más utilizadas y que fue referida por Taguiri, 1968: "El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores en un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

Otra definición de clima organizacional realizada dentro de este mismo marco conceptual es la de Hellriegel y Slocum, 1974, indica: "el clima organizacional se refiere a 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.

Por último, entre este tipo de definiciones de clima organizacional existen características que se pueden identificar como las más importantes:

- 1.- Es externo al individuo.
- 2.- Algo que le rodea, pero es distinto de las mismas percepciones.
- 3.- Existe en la realidad organizacional.
- 4.- Se puede operacionalizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas.
- 5.- Es distinto de la cultura organizacional.

En síntesis las teorías de clima con predominio organizacional, indican que este acontece en forma externa al individuo y existe objetivamente independiente del mismo. Es decir, un estudio de clima desde esta perspectiva sería perfectamente realizable por un sujeto externo a la institución a través de la evaluación de los distintos elementos que dentro de la organización influyen la conducta de sus miembros.

2.2. Predominio de los factores individuales.

Las concepciones de clima organizacional van sufriendo una evolución en el tiempo y va apareciendo como relevante, la estructura perceptual y cognitiva del ambiente laboral que los miembros tienen en común. (Silva, 1992)

En este marco Schneider, 1975, indica: “ 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. En este sentido el clima organizacional sería *una descripción colectiva* que hacen del ambiente los individuos, la que se construye a través de la valorización del promedio de las distintas percepciones individuales (acuerdo perceptual) ”.

Desde esta perspectiva, un estudio de clima organizacional debe procurar encontrar aquellos elementos en común a partir de las percepciones individuales. Los factores objetivos y estructurales de la organización, se recogen de la visión de los miembros quienes atribuyen sus propios significados, interpretan e infieren.

2.3. Concepciones de Interacción persona situación.

Este tipo de definiciones pretende cerrar la dicotomía subjetivo- objetivo presentada en las aproximaciones anteriores. Indica que existe una interacción entre las “comunicaciones” de cada individuo de acuerdo a la definición e interpretación que hacen de las situaciones. Estas interacciones a su vez, van conformando los distintos climas en los grupos y sub- grupos. Puesto que los procesos de socialización de los nuevos darían origen a los distintos climas, este

corresponderá tanto a las propiedades de estos individuos, como de la organización (Ashforth, 1985).

Esta integración persona situación intenta globalizar el concepto de clima de modo de conjugar elementos, que al estar en continua interacción, difícilmente se pueden decir independientes.

Las teorías que a continuación se explican sistematizan mejor el concepto de clima organizacional como asimismo su método de estudio.

2.4. Concepciones integradoras de Clima Organizacional.

“ El comportamiento del individuo en su trabajo considerado desde la fórmula de Lewin, indica que este es función de la persona implicada y su entorno ” (Brunet, 1992).

$$C = f (P \times E)$$

En base a esto el comportamiento de una persona en el trabajo no dependería sólo de sus características psicosociales propias, sino que también de como percibe las características propias de la organización, y por tanto del clima particular de la misma.

Pero a pesar de lo complejo que puede parecer efectuar el estudio de un concepto con tantas aristas dentro de la organización, esto es perfectamente realizable puesto que ; una organización esta limitada dentro del espacio y por otro lado dentro de la misma existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas, percepciones de los miembros, que son útiles para integrar la idea de clima en una organización (Brunet , 1992).

El clima organizacional constituye la integración de diversas características de la organización, lo que podría homologarse en una persona con el concepto de “carácter o

temperamento". Al ser un concepto multidimensional, un pequeño conjunto de variables puede ser perfectamente útil para caracterizar diversos ambientes sociales.

Esta concepción de clima organizacional está constituida por elementos provenientes de dos grandes escuelas de pensamiento, estas son (Brunet, 1992):

Escuela de Gestalt: Basada fundamentalmente en la idea "el todo es diferente a la suma de sus partes", este enfoque se centra en la organización global de las distintas percepciones particulares.

Se tienen en cuenta respecto de esto dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden a través de un proceso integrador de pensamiento.

De acuerdo a esta escuela, los individuos se comportan según como perciben y ven el medio ambiente que les rodea, por lo tanto en modo en que se comportan en el medio laboral, respondería al mismo principio. Esto es, además de percibir los elementos externos a ellos en la organización, integran estos mismos a sus preconcepciones y valoraciones.

Escuela Funcionalista: Esta escuela indica que el comportamiento de un individuo depende del ambiente en el que se encuentra y que las diferencias que existen de un individuo a otro tendrían relevancia en la adaptación al entorno.

De este modo, los miembros de una organización en la interacción con el entorno, participan de la construcción del clima de este.

Teniendo en consideración las concepciones de estas dos escuelas, en la evaluación del clima en una organización, emerge un concepto a la base de ambas 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.

2.5. Motivación integrada al concepto de Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (1968) definen Clima organizacional como “ el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibido directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este medio, y se supone que influencia sus motivaciones y conductas”. Es un indicador global de una serie de procesos, una variable que media entre factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales.

Estos autores definen , además el sistema organizacional como compuesto en forma tácita por seis elementos que son: tecnología, estructura organizacional, estructura social, estilo de liderazgo, proceso de decisión y necesidades de los miembros; cada uno de estos son percibidos por los miembros de la organización produciéndose motivaciones emergentes en ellos que pueden traducirse en logro, afiliación, poder, agresión, temor e interacción. Luego la retroalimentación produce efectos en la misma organización que se reflejan en la productividad, la satisfacción, la rotación, etc.

Siguiendo la idea de estos autores, encontramos en las actuales teorizaciones la gran relevancia que ha cobrado la concepción de “hombre complejo” en la organización, esto es, un individuo que se concibe con necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones (Schein, 1993). Por lo tanto, cuando se analizan los componentes de la organización, además de su estructura y funcionamiento, no se debe perder de vista al individuo en forma integrada, quien posee y transfiere sus motivaciones a la misma.

Este individuo se incorpora al contexto laboral con una serie de ideas preconcebidas acerca de la percepción de sí mismo (capacidades, deseos e intereses), los que entran en interacción con diversos elementos de la organización laboral, tales como: el estilo de dirección, la rigidez de la estructura organizacional, la posición en el funcionamiento y la reacción del grupo humano que los rodea (Marín, Castaño y Melgar, 1985).

nivel de satisfacción; y la percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores sobre el clima de la organización.

Este mismo autor diferencia tres variables que determinan las características de una organización, siendo estas; causales, intermediarias y finales.

a) Las *causales* son naturalmente independientes y determinan el sentido de la evolución y los resultados de una organización.

Sus rasgos esenciales son dos: son modificables por los propios miembros de la organización, y no sufren la influencia de las otras variables.

b) Las *intermediarias* reflejan el estado y la salud de una empresa (motivaciones, actitud, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación, etc.) y son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

c) Las *finales* resultan del efecto conjunto de las dos anteriores y reflejan los resultados de la empresa (productividad, gastos, ganancias, pérdidas). Constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La acción de estas variables crea un continuo que parte desde un sistema (o tipo de clima) muy autoritario hasta uno muy participativo.

2.8. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación revisaremos la categorización de los distintos tipos de clima organizacional que describe Brunet (1992).

a.- Clima Autoritario.

1.- **Autoritario explotador:** La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se determinan en la dirección de organización dentro de un clima de miedo, castigos, amenazas y eventuales recompensas, sin más interacciones entre superiores y subordinados que las que se establecen sobre el miedo y la desconfianza, desarrollándose generalmente una organización informal opuesta a la formal.

2.- Autoritario Paternalista: Algunas decisiones se toman en los escalones inferiores, y los métodos más usados (recompensa y castigo), dan origen a interacciones condescendientes y precavidas entre superiores y subordinados. Puede desarrollarse una organización informal, pero no siempre reacciona a los fines formales de la organización y esta misma parece a los empleados como de carácter estable y estructurado.

b.- Clima Participativo.

1.- Consultivo: Existe en ésta, a diferencia de las anteriores, confianza en los empleados permitiendo a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. El fin de los castigos y recompensas es motivar a los trabajadores buscando satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. A diferencia de las dos anteriores, un alto grado de confianza permite delegar, con un sentimiento de responsabilidad, los procesos de control de arriba a abajo.

2.- Participación en grupo: Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, existiendo comunicación no solo jerárquica, sino también *lateral*; dándose por ende una motivación diferente en los empleados, esta vez basada en: la participación y la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento en función de los objetivos. No existen organizaciones informales y todos los empleados y directores forman un equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

La Teoría de Likert se aproxima a los términos abierto/ cerrado mencionados por varios investigadores, en el sentido de ser abierto aquel clima que corresponde a una organización dinámica que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando satisfacer las necesidades sociales de sus miembros; y cerrado aquel cuya organización es burocrática y rígida, con empleados insatisfechos frente a su labor y frente a la organización misma, con relaciones interpersonales tensas y basadas en la desconfianza.

En función de la Teoría de Likert, se ha admitido que toda organización que asegure simultáneamente la realización de sus fines y la satisfacción de sus miembros, tiene un rendimiento *superior*; definiéndose de este modo, *organización* como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción, en donde la autoridad aparece como mediadora y los poderes se derivan de una doble delegación.

Otra tipificación de Clima Organizacional:

Esta categorización descrita por Miranda (1990), realiza diferencias de una organización a otra, dependiendo del énfasis dado desde la dirección de la institución hacia un determinado objetivo.

1.- Clima orientado hacia el trabajo: Toda la estructura de la organización, sus actividades, sus empleados, la legitimidad de la autoridad y sus normas están en función del cumplimiento del objetivo principal: ya sea el aumento de ventas, de producción etc.

2.- Clima orientado hacia el poder: Con una estructura de poder visible, quienes lo detentan determinan a su capricho en que medida los subordinados son independientes, son recompensados u obtienen bienestar. (ej. familia).

3.- Clima orientado hacia la gente: El objetivo es servir a las necesidades de sus miembros, asignándose los trabajos en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. (ej. grupos voluntarios).

4.- Clima orientado hacia el papel: Se recalca el orden y la racionalidad, en oposición a los climas orientados hacia el poder; la competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, favoreciendo la estabilidad.

Ninguna de estas categorías generales de clima es la mejor para todas las necesidades organizacionales, puesto que aquel depende del tipo de organización y los objetivos particulares de esta.

3. DIFERENCIA CONCEPTUAL DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Al hablar de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (Morgan, 1991). Luego la cultura organizacional está constituida por todos estos elementos que son compartidos por sus miembros. Según Davis y Newstroms (1991) cada organización posee características muy particulares, asimilable lo que son las huellas digitales en las personas, con una historia propia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en conjunto, constituyen su cultura.

Como hemos dicho, la cultura esta compuesta por los elementos que individualizan a la organización de los cuales Robbins (1991) ha diferenciado diez, los que son: la identificación de los miembros, el énfasis en el grupo, el enfoque hacia las personas, la integración en unidades, el grado de control, la tolerancia al riesgo fomentada en los empleados, los criterios para recompensar, la tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines o los medios y, finalmente hacia un sistema abierto; todo lo cual se ve en distintos grados y de una organización a otra.

Estas características que diferencian a las distintas organizaciones, con el tiempo se hacen conocidas tanto a los empleados como al público. De este modo, la organización tiende a atraer y mantener a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias, lo que hace que la cultura se perpetúe y así, también, los empleados escogerán las culturas que prefieran como ambiente de trabajo. (Davis y Newstroms, 1991)

A partir de estas características, Robbins (1991) ha distinguido cuatro "tipos de cultura", que responden a los objetivos particulares de la empresa:

- *La academia*: este tipo de cultura permite, a los miembros de la organización, escalar en una carrera de perfeccionamiento a personas jóvenes.
- *El Club*: aquí se da mucha importancia a la adaptación, la antigüedad y la experiencia. Es característico de organismos Gubernamentales y Militares.
- *El equipo de Béisbol*: acoge mejor las necesidades de personas arriesgadas e innovadoras de cualquier edad y experiencia.
- *La fortaleza*: se preocupa esencialmente de la supervivencia de la organización después de haber pasado por una etapa difícil.

En virtud de lo que se ha indicado, respecto del concepto de cultura organizacional, se puede ir diferenciando como esencialmente descriptivo, en el sentido que se refiere a cómo los empleados perciben las características de la organización, independientemente del agrado o desagrado que sientan hacia ellas, lo cual diferencia esta idea de la satisfacción laboral, la que estaría por su parte más relacionada con el concepto de Clima Organizacional. Puesto que como ya se dijo esta idea se refiere básicamente a "percepciones y sentimientos de los trabajadores hacia determinadas características y variables situacionales, es decir, es esencialmente evaluativo, además estas evaluaciones al incidir directamente en las motivaciones de trabajo de los miembros, se relacionan directamente con el sentimiento de satisfacción con lo realizado.

Por otro lado si revisamos lo que son las funciones de la cultura en la Organización nos encontramos con: definición de límites, dar sentido de identidad, facilitar que se genere un compromiso con algo superior al interés personal del individuo, reforzar la estabilidad del sistema social, todas en definitiva relacionadas con cuestiones externas a los individuos y estables en la estructura de la Empresa, independientemente de las motivaciones y satisfacciones particulares de los miembros, elementos que sí atiende el concepto de Clima Organizacional. (Robbins, 1991)

Existe sí, una importante relación entre los conceptos de cultura y clima organizacional en el momento en que la institución, generalmente respondiendo a requerimientos externos, debe realizar algún tipo de modificación interna. A este respecto, la organización tradicionalmente había respondido esencialmente ante un grupo primario; los accionistas de una empresa o los pacientes y la comunidad de un hospital. Pero actualmente, a la hora de hacer un cambio, la administración debe pensar en función de muchos otros grupos dentro y fuera de la empresa; reglamentos políticos, valores de la sociedad e innovaciones tecnológicas (Beckhard y Harris, 1988).

Es por esto, que cualquier modificación que se realice en la organización, hoy en día, debe tratar de aunar los elementos más estables o estructurales con el complejo de actitudes-valores que reflejan más las variaciones en el clima organizacional. Lo anterior, puesto que para dar respuesta a la necesidad de producción de la empresa, como de satisfacción de los empleados, es indispensable que exista una congruencia que refleje atención a los dos elementos antes expuestos y que sea además viable para la organización, lo que pasa por una consideración de esta como globalidad (Bennis, 1973).

4. DIMENSIONES Y MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como hemos visto el concepto de Clima organizacional es multidimensional y con objeto de no perder de vista la influencia de cada uno de estos factores, los métodos de medida han ido probando, a través de la experiencia, su efectividad en este sentido. Pero esta no es una tarea fácil, puesto que el instrumento de medida debe ser capaz de pesquisar, tanto la influencia del individuo en el clima organizacional, como la influencia del clima en el individuo.

La estructura y los procesos organizacionales con el comportamiento de los individuos y de los grupos interactúan, creando un clima que produce a su vez resultados en el rendimiento individual o del grupo.

La forma en que un empleado percibe los elementos de una organización es primordial. La percepción del clima depende de las características personales de quien lo hace, de tal modo, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados bajos de la organización. (Brunet, 1992)

Pero, según el mismo autor, lo más esencial, es la calidad del instrumento de medición del clima, lo que depende del número y el tipo de dimensiones que mida.

4.1. Características del instrumento de medida del clima.

El cuestionario escrito es el instrumento preferente para evaluar clima, estos generalmente presentan preguntas con la forma de una proposición sobre la organización, respecto de lo cual, la persona debe manifestar su aceptación o rechazo. Pero, muchas veces y ante la variedad de realidades de las distintas organizaciones, estas no tienen una validez estadística, sino sólo de concepto (Brunet, 1992).

El mismo autor señala, que a pesar de lo anterior, se han podido desarrollar cuestionarios que franquean este obstáculo, los que se caracterizan por considerar además de las percepciones acerca de las prácticas y procedimientos organizacionales, el desarrollo sumario de las percepciones individuales de la organización. Es importante mencionar, que los ítems de este tipo de cuestionario solicitan a quienes responden evaluar la situación actual y la situación ideal de la organización, lo que permite determinar la brecha entre ambas realidades, la satisfacción de los individuos con el clima de trabajo e identificar las dimensiones que sería necesario intervenir para mejorar la percepción del clima.

Las investigaciones de clima organizacional, utilizando los cuestionarios escritos como instrumento de medición, se realiza habitualmente en torno a dos grandes tópicos que son:

- a) *Estudios comparativos*: se realizan evaluaciones en distintas organizaciones y se comparan sus características.
- b) *Estudios longitudinales*: se analizan los efectos del clima en una misma organización en el tiempo.

4.2. Dimensiones del Clima.

En virtud de la revisión teórica antes realizada acerca del concepto de clima organizacional se puede decir, en términos simples, que es el ambiente humano dentro del que los miembros desempeñan su trabajo y pudiendo referirse a un departamento o sección particular como a la organización completa (Miranda, 1990).

Por otro lado, al ser este concepto analizable, en términos holísticos, en función de distintos elementos o dimensiones, la utilidad de un instrumento de medición es poder agrupar las percepciones individuales acerca de los mismos elementos (Brunet, 1992).

El mismo autor agrega, que efectivamente, dentro de la organización se desarrolla una "microsociedad", caracterizada por una serie de elementos que pueden y de hecho afectan las percepciones individuales; y al ser estas la base del concepto de clima organizacional, han sido asimismo la base de la construcción de los instrumentos de medición de éste.

× Existe acuerdo entre los investigadores, en que el clima organizacional debe ser estudiado en función de sus dimensiones, pero, aún no existe consenso en cuanto al tipo y número de estas.

Los distintos autores presentan grupos muy heterogéneos de dimensiones de clima, pero aún así hay algunos que son comunes.

Es importante referirse también a la polémica que existe acerca del estilo de liderazgo como determinante del clima; y si bien este puede dar una idea general acerca del mismo, el clima es un concepto mucho más amplio, afectado además por otros factores como las políticas organizacionales, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven a su vez filtradas por las características individuales de los empleados. (Brunet, 1992)

4.3. Cuestionarios y dimensiones evaluadas.

A continuación, se realizará una breve descripción de las dimensiones evaluadas en algunos de los cuestionarios más utilizados para el estudio de clima organizacional.

1.- El perfil de las características organizacionales: traducción de los cuestionarios de Likert, que utilizan las siguientes 8 dimensiones:

- Métodos de mando: cómo se utiliza el liderazgo dentro de la organización para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: procedimientos usados para atender las necesidades y motivaciones de los empleados.
- Características de los procesos de comunicación: naturaleza y funcionamiento de los tipos de conducta.
- Características de los procesos de influencia: la relevancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Características de los procesos de toma de decisiones: adecuación de las informaciones y reparto de funciones.
- Características de los procesos de control: su ejercicio y distribución en la organización.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación y formación deseada.

2.- El cuestionario de Litwin y Stringer contempla las siguientes 6 dimensiones:

- Estructura: percepción de las obligaciones, las reglas y políticas dentro de la organización.
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía respecto de la labor desempeñada.
- Remuneración: percepción de reconocimiento del buen desempeño a través de esta.
- Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de estos en las situaciones reales.
- Apoyo: percepción de amistad de los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: confianza del empleado en que el clima organizacional permite asimilar diferencias de opinión.

3.- Cuestionario de Pritchard y Karasick (1973): buscaba desarrollar un instrumento compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y que se relacionaran con la teoría de percepciones individuales de clima organizacional.

Se identificaron las siguientes 11 dimensiones:

- Autonomía: percibida por el individuo respecto de la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Conflicto y cooperación: respecto del ejercicio de estos entre los empleados y lo que reciben en cuanto a apoyo material y humano de la institución.
- Relaciones sociales: tipo de atmósfera social dentro de la organización.
- Estructura: directrices y políticas de la organización que afectan directamente la tarea.
- Remuneración: formas de salario, beneficios sociales, etc.
- Rendimiento: en relación a su contingencia con la remuneración.
- Motivación: aspectos motivacionales desarrollados por la organización en sus empleados.
- Estatus: referida a las diferencias jerárquicas existentes y la importancia que se les da en la organización.
- Flexibilidad e innovación: voluntad de la organización de experimentar en cosas nuevas.
- Centralización de la toma de decisiones: como se delega este proceso entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo: de la alta dirección a los problemas de los empleados relacionados o no con el trabajo.

4.- “The Work Environment Scale”; cuestionario desarrollado por Moos e Insel útil para la mayoría de las organizaciones. Consta de 90 preguntas que evalúan las siguientes 10 dimensiones:

- Implicación: de los individuos respecto del trabajo.
- Cohesión: amistad y apoyo percibido por los trabajadores entre sí.
- Apoyo: desde la dirección hacia los empleados.
- Autonomía: grado en que esta es fomentada en los empleados por la organización.
- Tarea: como el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.
- Presión: el ejercicio de esta para que los empleados cumplan su trabajo.
- Claridad: de los reglamentos y políticas de la empresa hacia los miembros.
- Innovación: relevancia de esta en la organización.
- Confort: reflejado en los esfuerzos de la empresa por procurar un ambiente físico agradable a sus empleados.

5.- “Survey of Organizations”; instrumento creado por Bowers y Taylor (cols.) en la Universidad de Michigan, en función de 3 grandes variables: liderazgo, clima organizacional y satisfacción; para medir las características globales de la organización.

El clima organizacional se evalúa en relación a 5 dimensiones:

- Apertura a los cambios tecnológicos: para facilitar o mejorar el trabajo.
- Recursos humanos: atención de la dirección al bienestar de los empleados.
- Comunicación: redes de comunicación y fluidez de estas hacia dirección.
- Motivación: factores que afectan el rendimiento.
- Toma de decisiones: nivel de información utilizada y participación de los trabajadores en esto.

En resumen ,y como antes habíamos indicado, existen diversos tipos de cuestionario desarrollados por los investigadores para distintos tipos de organización y que tratan de adecuar las dimensiones evaluadas a las mismas, pero del mismo modo existen elementos comunes que son importantes de considerar a la hora de construir un instrumento de medición de clima.(Brunet, 1992).

- Autonomía individual: nivel de autonomía vivida por los miembros en relación a sus responsabilidades y las leyes de la organización.
- Grado de estructura que impone el puesto: grado en que el empleado tiene claridad respecto de los requerimientos de su puesto.
- Tipo de recompensa: referido al reconocimiento monetario y posibilidades de ascenso.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: percibidos por el empleado desde su superior.

Como antes se explicó, el diagnóstico de Clima organizacional forma una parte muy importante en el proceso de desarrollo organizacional o de cualquier intervención que se desee realizaren una institución. Por esta razón, la elección del instrumento de medición a utilizar no puede ser arbitraria y debe responder a los objetivos particulares tanto de la investigación como de la organización a intervenir.

Es importante también recordar , al hacer esta elección, que la sola aplicación del instrumento implica una perturbación del ambiente organizacional, por lo que se deben tener presentes sus posibles efectos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1.- UNIVERSO:

Como el aquí propuesto es un estudio longitudinal, que se propone comparar los datos obtenidos en un estudio de clima organizacional realizado en el Hospital Carlos Van Buren en 1995 con los resultados de un nuevo estudio realizado en 1997, el universo de donde se obtiene la muestra debe, en lo posible, replicar a l anterior.

a) Sujetos:

En este punto, debe aclararse que la muestra sufre un vicio muestral, dado que en el estudio realizado en 1995, lo que se intentó hacer fue censar a la población del hospital a través del inventario de clima organizacional. Producto de lo anterior, se logró recopilar un total de 950 cuestionarios respondidos por funcionarios de los distintos servicios y unidades del hospital, de los cuales se consideraron válidos 725. De estos 725, nuevamente se realiza una selección para el análisis por servicios, en el que finalmente se consideran sólo los servicios y unidades con un N superior a 25 personas con el fin de resguardar la privacidad de estas. Estos mismos servicios son los que se consideran para el estudio de 1997.

Luego, el universo corresponde a las personas que trabajan en los siguientes servicios y unidades del Hospital Carlos Van Buren . S.O.M.E (n=56), Servicio de Cirugía Infantil (n=52), Servicio de Medicina(n=72) , Servicio de Pediatría (n=81) , Servicio de Obstetricia , Ginecología y Neonatología (n=130) , Unidad de anestesia Pabellón y Recuperación (n=60) , Unidad de Emergencia Adultos(n=168) Unidad de Emergencia Infantil (n=58) , Unidad de Imagenología (n=37) , Unidad de Laboratorio Clínico (n=36). Entre los que se suma un N total de 750 personas.

b) Ambiente:

El estudio se efectuará en los servicios y unidades antes descritos del Hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso- San Antonio.

2.-DEFINICIÓN DE VARIABLES:**VARIABLE GENERAL:**

Clima Organizacional de los servicios evaluados dentro del Hospital Carlos Van Buren, según la propuesta teórica y técnica de desarrollo de la capacidad Gerencial propuesta por la O.M.S., O.P.S. y P.N.U.D.

Específicamente dentro del Clima Organizacional se encuentran las siguientes cuatro variables:

SUBVARIABLES:**V.1. LIDERAZGO:**

Se entenderá como "la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz ,de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas" (Marín, Melgar y Castaño, 1985).

De la definición antes expuesta se detallan algunos de los elementos centrales:

- **La influencia** : es el proceso mediante el cual se ven afectados los comportamientos o actuaciones de las personas , ya sea dentro o fuera del ámbito organizacional del llamado líder. El líder debe ser capaz de mover a otras personas a participar en la consecución de los objetivos organizacionales comunes , a través de las orientaciones dadas ; tanto como debe ser aceptado y apreciado socialmente.

La influencia de la que aquí hablamos puede provenir de dos fuentes : una formal , como la que proporciona un cargo administrativo en una institución (en donde la autoridad implicada en el cargo, pueda verse manifestada como liderazgo asociado al rol de quien lo ocupa) ; y otra informal, que es la capacidad de influir fuera de la estructura formal de la organización, que tiene tanta y quizás más importancia que el liderazgo formal.

- **La capacidad de dar orientación y solución a los problemas:** puede lograrse sólo a través de objetivos establecidos y claramente definidos , que permitan dar orientación y coordinación a un grupo de personas hacia las actividades adecuadas para la solución problemas y finalmente el logro de objetivos.

- **Comunicación efectiva:** es fundamental que el líder sea capaz de expresar y transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas acerca de los objetivos y el modo de alcanzarlos. Además es importante que de este mismo modo el líder sea receptivo y respetuoso hacia las opiniones y sugerencias de los demás para poder incorporar estas a los objetivos comunes.

- **Obtener resultados y darlos a conocer:** los resultados obtenidos por el líder refuerzan su credibilidad ante el grupo por lo que es importante que estos logros sean dados a conocer especialmente a aquellas personas que han participado en este. Esto da valor al esfuerzo y promueve la búsqueda de mayores logros.

Un modelo integral de liderazgo consta de tres partes principales: el líder, los seguidores y el ambiente de trabajo (Hodgetts y Steven, 1981).

El líder debe ser competente en la actividad que realiza, poseer la capacidad de recompensar a sus subordinados por un trabajo bien realizado y tener algún grado de influencia sobre cargos más altos de administración.

Cuando se habla de los subordinados se debe tener en cuenta que cada uno aporta valoraciones propias al trabajo, que poseen asimismo distintas percepciones del líder y que existen grupos de trabajo más o menos homogéneos.

Respecto del ambiente de trabajo, se debe tener en cuenta la naturaleza del mismo, el tamaño del grupo con el que se ha de trabajar y finalmente el clima organizacional.

Esta variable considera las siguientes dimensiones:

V.1.1 Dirección:

La dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades en una unidad de trabajo, mediante la identificación de los objetivos y metas perseguidas como también de los medios que se poseen para lograrlo (Marín, Melgar y Castaño, 1985). Durante esto se determinan y cuantifican las necesidades de orientación que requiere cada individuo en función de sus capacidades y las responsabilidades que pertenecen a cada cargo. Se guía el trabajo de las personas y se estimula la creatividad para garantizar el cumplimiento de las tareas a realizar.

Por otra parte, pertenece también a la dirección la labor de velar por que cada miembro del grupo respete y cumpla con la normativa que regula el comportamiento de las personas en la Institución.

V.1.2. Estimulo a la excelencia:

Significa "promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad Institucional, buscando constantemente mejorar los resultados" (Marín, Melgar y Castaño, 1985). De esta misma forma, se debe enfatizar, en forma permanente, la búsqueda de mejoras, incorporando nuevos conocimientos e instrumentos técnicos en el quehacer de todos los miembros de la organización. Esto debe contar, además, con un ambiente en el que las jefaturas se preocupen auténticamente por el desarrollo de las personas estimulando las condiciones para estas actualicen sus conocimientos y busquen constantes mejoras.

V.1.3. Estimulo al trabajo en equipo:

El desempeño organizacional se basa en el trabajo en equipo, inter e intra unidades administrativas, por la búsqueda de objetivos comunes. "La participación organizada es el elemento indispensable, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de trabajo mutuo" (Marín, Melgar y Castaño, 1985). En ese ambiente no hay cabida para individualismos exacerbados, sino más bien, para la complementación de conocimientos y experiencias diferentes en función del beneficio de la Institución y del grupo.

A pesar de la existencia de opiniones divergentes, se debe mantener la capacidad de encausarlas hacia una dirección común, rescatando de cada una los elementos valiosos que permitan tomar una decisión enriquecida.

V.1.4. Solución de conflictos:

Dentro de una organización o Institución, el conflicto es considerado como una parte inherente a su funcionamiento. Constantemente están surgiendo conflictos que aluden a distintas causas, pero que finalmente poseen un trasfondo común. El conflicto, según Hodgetts y Altman (1981), se entiende como "la presencia de diferentes perspectivas e intereses que compiten entre sí sobre una misma realidad". No existe una estrategia ideal para la resolución del conflicto dentro de una organización, esto debido a que las distintas facetas a considerar cada vez que se intenta resolver un problema deben relacionarse con las contingencias de éste, por sobre cualquier patrón determinado.

V.2. MOTIVACION:

A lo largo de la historia se han hecho muchos esfuerzos para tratar de dilucidar qué es lo que verdaderamente motiva a las personas, sin embargo la respuesta no es fácil; existen diversos puntos de vistas que tratan de encontrar las causas de las reacciones humanas. A continuación se hará referencia a algunos de ellos en pro de una concepción integradora.

“ Se puede enunciar que la motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (Marín , Melgar y Castaño 1985).

A raíz de lo anterior se deducen los siguientes aspectos: en primer lugar la motivación , como reacción autónoma de las personas, no se induce externamente, sino que parte del natural impulso de subsistir y desarrollarse. En otras palabras posee un caudal de necesidades básicas que, Abraham Maslow clasificó como “fisiológicas y de seguridad”, que deben ser satisfechas; en el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, las motivaciones de las personas se consideran en términos de una jerarquía, en que las necesidades “superiores” se activan cuando han sido satisfechas las “inferiores”.

Desde una perspectiva gerencial este es un concepto importante a fin de entender las reacciones humanas , pues las personas sólo se involucrarán de forma efectiva en la organización si tienen satisfechas sus necesidades de subsistencia.

En segundo lugar, el proceso de satisfacción de necesidades es evolutivo; una vez que se han satisfecho las necesidades básicas, se apunta a otros requerimientos de orden superior: los motivacionales.

Las necesidades básicas y motivacionales difieren en que las primeras sólo logran aliviar la insatisfacción sentida por las personas, pero no satisfacen sus intereses. Las necesidades primarias, como son las fisiológicas, las de estabilidad, las de seguridad, y en cierto grado la de pertenencia, son considerados factores ambientales, es decir , se refieren a los aspectos higiénicos de la organización (remuneración, condiciones físicas, etc.) que si bien, al ser satisfechas,

proporcionan un ambiente limpio psicológicamente y no interfiere con el desempeño del trabajo a realizar, no aumentan la motivación para llevarlo a cabo o la satisfacción en el trabajo.

Lo que realmente es fuente de motivación en el trabajo son las relaciones interpersonales provechosas, las oportunidades para demostrar la propia capacidad de contribución y aquello que fomente el desarrollo personal .

“En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, tenderán a estar motivados y satisfechos en él . Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que ya están desenvolviéndose en esos niveles altos”.(Marín , Melgar y Castaño, 1985)

Las dimensiones involucradas en esta variable son :

V.2.1. Realización personal:

La realización integral es el objetivo globalizante de todo ser humano, dicho objetivo posee una dimensión social y una dimensión histórica. La realización integral sólo puede llevarse a cabo en un contexto ocupacional en que la persona pueda aplicar sus habilidades. El individuo habrá de conocer las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo y ser consciente de la trascendencia comunitaria e histórica de su aporte a la organización. Es por esto, que la naturaleza del trabajo cobra gran importancia, pues “para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. En efecto, cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas”(Marín, Melgar y Castaño, 1985).

V.2.2. Reconocimiento al aporte:

En la medida en que una organización reconozca el esfuerzo que realizan sus miembros al ejecutar sus funciones en pro de los objetivos institucionales, poseerá un gran potencial motivador, pues estará satisfaciendo las necesidades de realce del ego que posee todo individuo, esto es la necesidad de alcanzar una condición especial en la institución, la cual se satisface cuando se le otorga reconocimiento y oportunidades para demostrar su capacidad. Las organizaciones inclinadas a motivar a sus miembros a través del reconocimiento, ponen énfasis en las recompensas públicas y en los sistemas de reconocimiento del mérito del personal a partir sus aportes para el logro de los objetivos institucionales.

“Para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén conscientes de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus labores como imprescindibles para alcanzar las metas institucionales, y tengan el deseo sincero de cooperar en ello con los demás”(Marín, Melgar y Castaño 1985).

V.2.3. Responsabilidad:

“La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado”(Marín, Melgar y Castaño, 1985).

Las personas necesitan conocer y comprender su ubicación y proyección dentro de la organización para poder responsabilizarse por sus actos. Pues, en la medida en que el grado de comprensión de la labor realizada y de la proyección social de aquella es mayor, aumenta también la capacidad de adquirir responsabilidad por ella.

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

responsabilidad, el trabajador además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue su organización, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal”(Melgar, Marín y Castaño, 1985)

V.2.4. Adecuación de las condiciones de trabajo:

Las condiciones ambientales en que se realiza el trabajo así como la calidad y cantidad de recursos disponibles para el cumplimiento de las tareas asignadas, debe ir acorde con la naturaleza misma del trabajo.

Si no existe adecuación de estas condiciones, se produce insatisfacción en los miembros de la organización ,lo cual deriva en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios entregados. Por otra parte las condiciones ambientales adecuadas, si bien son reconocidas como un factor de no insatisfacción, no son fuentes de satisfacción y motivación.

V.3. Reciprocidad:

Entendida como la satisfacción mutua de las expectativas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de empleo . Es un proceso de complementación entre el funcionario y la organización, donde ambos se vuelven parte el uno del otro.

“Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas” (Marín, Melgar y Castaño ,1985).

Dichos recursos incluyen, además de lo material , sentimientos, valores, habilidades, etc. los cuales son constantemente intercambiados desarrollándose contratos psicológicos en que prevalece el sentimiento de reciprocidad, esto significa que se evalúa lo que se recibe en relación a lo que se ofrece.

En una organización, cuando sus miembros consideran que reciben más de lo que dan, sienten que existe una relación bien lograda, sin embargo, si sienten que se esfuerzan por sobre las satisfacciones que reciben, la relación con la organización puede dificultarse hasta querer abandonarla. Así también, la organización desea que sus funcionarios signifiquen menos costos en relación a la contribución que estos hacen, de modo que si los beneficios que aportan el trabajo de las personas son mayores que los costos que éstas implican, se percibe una relación exitosa.

Cabe mencionarse, que la satisfacción de los objetivos de la organización y la de sus miembros, no debiera ser difícil, ya que no se excluyen mutuamente, más aún son complementarios e interdependientes.

Si se cumple sólo una clase de objetivos en perjuicio de la otra se cae en un proceso desintegrador. La reciprocidad implica una adecuación, consiste en relacionar idóneamente el nivel de desarrollo del miembro de la organización con una posición dentro de ésta al mismo nivel. De no ser congruentes la ubicación de la persona dentro de la estructura organizacional, se originarán problemas de insatisfacción de ambas partes.

Dentro de esta variable se hallan las siguientes dimensiones:

V.3.1. Aplicación al trabajo:

“Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo” (Marín, Melgar y Castaño, 1985). Dichos comportamientos se manifiestan en una gran dedicación a fin de que su unidad y la organización logren los objetivos propuestos, de modo que asume responsabilidades con orden y esmero, a la vez que aplica toda su creatividad en la solución de los problemas de la organización orientada por iniciativa propia y comprendiendo las repercusiones que sus acciones tendrán sobre el funcionamiento integral de la organización.

V.3.2. Cuidado del patrimonio institucional:

El Cuidado del patrimonio institucional se refleja tanto en el preocupación que tienen los miembros de la institución por los bienes y los objetos materiales de ésta, como por la defensa del prestigio e imagen organizacional.

Al respecto, la organización trata de infundir en sus empleados el aprecio y defensa de los recursos de la institución, contribuyendo a eliminar el desperdicio y fomentando un ambiente físico agradable. A la vez que fomenta la "lealtad" de sus miembros hacia la misión y el prestigio de la organización, manifestado esto muchas veces en el trato que se da a los clientes, el cual debe estar basado en el respeto y la cortesía.

V.4. PARTICIPACIÓN

V.2.3. Retribución:

Los contenidos retributivos de las relaciones laborales deberán ser optimizados por la organización para beneficiar a sus recursos humanos, en términos de su realización personal y desarrollo social respondiendo así a los aportes que ellos han hecho a la organización mediante su trabajo.

En forma resumida podemos decir que la organización otorga a sus miembros los siguientes beneficios o formas de retribución:

- Sistema de remuneración justo y competitivo.
- Sistemas de promoción con reconocimiento al desempeño.
- Sistemas de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados.
- Sistemas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Programas de bienestar social.
- Estabilidad laboral.

V.2.4. Equidad.

Este concepto implica que los miembros de una institución esperan acceder a las retribuciones indicadas anteriormente, mediante un sistema equitativo que los trate de forma igualitaria frente al trabajo y que les otorga similares beneficios. Enfatizando la imparcialidad en los procesos de selección y promoción, y considerando exclusivamente el mérito y la competencia frente a los requisitos que se exigen.

V.4. PARTICIPACIÓN:

“Consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales”. (Marín, Melgar y Castaño, 1985). Para que esto se lleve a cabo, es necesario explicitar a cada persona los requerimientos de participación a través del diseño de cada puesto y la programación de las actividades para la consecución de los objetivos, las funciones y tareas necesarias para desempeñarse en el puesto, la información a intercambiar y los recursos disponibles; en suma es necesario clarificar las responsabilidades de cada uno.

La institución debe funcionar sobre la base de una conciencia participativa generalizada. “La conciencia participativa se entenderá como la co-responsabilidad individual en la acción grupal” (Marín, Melgar y Castaño, 1985), sin perder nunca de vista la función de estas acciones dentro de los objetivos de la institución.

Es importante que todos y cada uno de los integrantes de la institución comprendan la relevancia de su participación para la aceleración del proceso de integración de todo el personal.

“ Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben *que* deben hacer y *cómo* deben hacerlo; pero además, porque *saben* realizarlas, porque *quieren* realizarlas y porque *participan* en su ejecución” (Marín, Melgar y Castaño , 1985).

Esta variable se analizará en función de las siguientes dimensiones

V.4.1. Compromiso con la productividad:

“ La productividad se da en la medida en que cada individuo y unidad en la organización , en armonía con los demás componentes, realiza con una óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las unidades, conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados” (Marín, Melgar y Castaño , 1985).

Para esto es necesario contar con parámetros de referencia acerca de las funciones y responsabilidades esperadas de cada puesto, la aceptación y comprensión de metas comunes, compartir on el grupo la responsabilidad común, e intercambiar evaluaciones sobre el rendimiento de modo de aumentar la cooperación y optimizar el rendimiento.

V.4.2. Compatibilización de intereses:

“ La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección” (Marín, Melgar y Castaño , 1985). Esta dirección debe apuntar a los objetivos institucionales. La participación organizada se debe enfocar a la compatibilización de los distintos intereses de los miembros de la institución . Las áreas más conflictivas a este respecto son: la competencia para obtener recursos que generalmente son limitados, la distribución del poder y la tendencia a la autonomía.

V.4.3. Intercambio de información:

“ Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre las personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al buen logro de ellos” (Marín, Melgar y Castaño, 1985). El desarrollo de metas comunes se ve dificultado por las desviaciones y bloqueos en los flujo de la comunicación. El facilitar la circulación de la información, por otro lado, es el mecanismo que permite que los grupos mantengan vínculos de cooperación. A pesar, de importancia de mantener expeditos los canales de comunicación entre los distintos miembros y grupos de la institución , esto pierde sentido si no se resguarda la calidad de la información; puesto que si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.(Robbins, 1991).

V.4.4. Involucración en el cambio:

Actualmente, las organizaciones se ven constantemente dinamitadas por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que están presentando permanentemente nuevos desafíos y nuevas interrogantes a los individuos. Ante esto, el hombre no puede permanecer impasible; siempre es necesario que se adopte una postura. “ La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta” (Marín , Melgar y Castaño, 1985). El hombre no debe evitar ni temer este cambio, sino más bien asumirlo y comprenderlo, de modo de promover las modificaciones favorables. Es necesario que las personas opten por ser agentes de cambio.

Esta actitud de promoción , aceptación y compromiso con las modificaciones requeridas reflejan a una persona o grupo realmente involucrado en los procesos de cambio organizacional.

OTRAS VARIABLES :**V.5. Momento de la medición:**

Para la presente investigación se consideran los dos momentos de la medición: octubre de 1995 y en agosto de 1997.

V.6. Servicios o unidades:

Para esta medición se tienen en cuenta los siguientes servicios del hospital Carlos Van Buren : S.O.M.E , Servicio de Cirugía Infantil (SCI) , Servicio de Medicina (MED) , Servicio de Pediatría (PEDIA) , Servicio de Obstetricia, Ginecología y Neonatología (MAT) , Unidad de anestesia Pabellón y Recuperación (PAB) , Unidad de Emergencia Infantil (UEI) , Unidad de Emergencia Adultos (UEA), Unidad de Imagenología (IMA) , Unidad de Laboratorio Clínico (LAB).

V.7. Estamentos:

Para el presente trabajo se consideran las siguientes plantas o estamentos existentes dentro del hospital: Médicos, Profesionales, Técnicos, Oficiales Administrativos , Auxiliares de Servicio

3. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN .**3.1. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El instrumento a utilizarse en la evaluación de Clima Organizacional es el cuestionario construido por la O.P.S., O.M.S. y P.N.U.D. para las Instituciones de Salud, el cual esta compuesto por 80 afirmaciones referidas a las 16 dimensiones de Clima antes descritas.

El cuestionario se aplica en forma individual a los distintos funcionarios de la Institución y estos deben completar una hoja de respuestas, indicando (V) verdadero si piensan que la afirmación corresponde a su realidad y (F) si piensan que no es así.

Luego, esto se traspa a un sistema ordinal en el que el valor 1 es asignado a las respuestas que se asocian a una evaluación positiva de la dimensión de Clima aludida y el valor 0 corresponde a una evaluación negativa de la misma.

Finalmente, los puntajes obtenidos varían de 0 a 5, puesto que cada dimensión está constituida por 5 ítems.

Pauta de apreciación

En este punto se consideran las categorías que se construyeron y propusieron en la evaluación de Clima Organizacional realizada en 1995 en el Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, para efectos de retroalimentación.

Los puntajes que abajo se indican corresponden a evaluaciones grupales respecto de las distintas dimensiones, variables y Clima global de la organización. Estos puntajes se dividen en rangos que se expresan en categorías que van de crítico a óptimo, como se expresa a continuación:

PUNTAJES	CATEGORIA
0 - 0,7	Crítico
0,8 - 1,4	Gravedad
1,5 - 2,1	Insatisfactorio
2,2 - 2,8	Satisfacción
2,9 - 3,5	Muy satisfactorio
3,6 - 4,2	Excelente
4,3- 5	Optimo

A CONTINUACIÓN SE DETALLAN LAS AFIRMACIONES CORRESPONDIENTES
A CADA DIMENSIÓN EVALUADA Y LAS RESPUESTAS A ESTAS QUE OBTIENEN

VALOR 1 :

Variable liderazgo

Dimensión Dirección (D) :

- El superior se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo. (V) 1
- Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo. (F) 2
- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. (F) 3
- A menudo se inician trabajos que no se sabe por que se hacen. (F) 4
- Por lo general , tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar .(F) 7

Dimensión Estímulo a la Excelencia (EE) :

- 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. (V) 12
- Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda. (F) 14
- Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. (V) 15
- El superior no se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. (F) 17
- A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. (F) 18

Dimensión Estímulo de Trabajo en Equipo (ETE) :

- Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. (V) 23
- Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. (V) 25
- Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda. (F) 27

- Nuestro jefe es comprensivo , pero exige muy poco. (F) 29
- Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. (F) 31

Dimensión Solución de Conflicto (SC) :

- Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva. (V) 33
- A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír. (F) 35
- Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo. (F) 37
- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. (V) 39
- Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras. (F) 42

Variable Motivación

Dimensión Realización Personal (RP) :

- La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio. (v) 44
- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente. (v) 46
- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. (f) 48
- Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. (v) 50
- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución. (V) 52

Dimensión Reconocimiento de la Aportación (RA) :

- En esta institución se premia a la persona que trabaja bien . (V) 54
- En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido. (V) 56
- Aquí únicamente están pendientes de los errores. (F) 60

- La dedicación en este departamento merece reconocimiento. (V) 62
- Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo. (V) 64

Dimensión Calidad del Patrimonio Institucional (CPI):

Dimensión Responsabilidad (R):

- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. (V) 65
- En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. (F) 67
- Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece. (V) 69
- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. (F) 73
- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. (V) 74

Dimensión Adecuación a las Condiciones de Trabajo (ACT):

- El ambiente que se respira en esta institución es tenso. (F) 76
- Las condiciones de trabajo son buenas. (V) 79
- Aquí se despide a la gente con facilidad. (F) 80
- La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento. (V) 84
- Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. (V) 86

Variable Reciprocidad

Dimensión Aplicación al Trabajo (AT):

- La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. (V)
- Aquí uno se siente automotivado en el trabajo. (V)
- En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente. (F)
- Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. (V)

- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. (V)

Variable Participación

Dimensión Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) :

- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución. (F)
- Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina. (V)
- Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios y a nuestros servicios. (V)
- Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. (V)
- En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización. (V)

Aquí cada departamento trabaja por su lado. (F)

Dimensión Retribución (R):

- Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación. (V)
- Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo. (V)
- Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. (V)
- En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. (V)
- Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización. (V)

En esta institución. (V)

Aquí los departamentos viven en conflicto permanente. (F)

Dimensión Equidad (E) :

- Aquí las promociones carecen de objetividad. (F)
- Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. (F)
- La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. (F)
- Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos. (F)
- El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. (V)

Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. (F)

Variable Participación

Dimensión Involucración en el Cambio (IC):

- La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo. (F)

Dimensión Compromiso con la Productividad (PC) :

- Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. (F)

- Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución. (V)

- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. (F)

- Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución. (V)

- Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución. (F)

- Aquí cada departamento trabaja por su lado. (F)

- El espíritu de equipo en esta organización es excelente. (V)

- Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. (F)

3.2. DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Dimensión Compatibilización de intereses (CI) :

- Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. (V)

- Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. (F)

- Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos. (F)

- Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución. (V)

- Aquí los departamentos viven en conflicto permanente. (F)

Dimensión Intercambio de Información (II) :

- La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. (F)

- Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse. (F)

- Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).(F)

- Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente. (F)

- Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. (F)

Dimensión Involucración en el Cambio (IC) :

- La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo. (F)
- Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. (F)
- Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución. (F)
- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. (F)
- Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución. (F)

3.2. DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista estructurada está compuesta por 16 preguntas basadas en las afirmaciones del inventario de Clima Organizacional y que aparecían inicialmente con puntuaciones más bajas en la evaluación del Servicio Clínico de Cirugía Infantil . Dichas preguntas están construidas en relación a una apreciación positiva del clima organizacional y ofrecen la posibilidad de ser respondidas según las siguientes cinco alternativas : (1) Definitivamente sí ; (2) Probablemente sí ; (3) Indeciso ; (4) Probablemente no ; (5) Definitivamente no.

Cabe mencionar, que el número que acompaña a cada alternativa de respuesta corresponde a su puntuación en la entrevista; por lo tanto, los mayores puntajes indicarán una apreciación más deficiente del clima organizacional. Por esto, los resultados obtenidos serán expresados en términos de mayor o menor *porcentaje de déficit* , el cual indica cuán deficitaria se encuentra la dimensión evaluada (siendo el 100% la manifestación de que todas las dimensiones han sido percibidas en el rango más bajo).

A continuación se describe la entrevista estructurada realizada al Servicio de Cirugía Infantil, señalando bajo cada pregunta la variable y dimensión a que corresponde cada una de ellas.

1) ¿El personal de este servicio aplica sus habilidades en el trabajo que realiza de forma creativa y constructiva?

Variable Motivación, Dimensión: realización personal.

2) ¿Considera ud. que el personal se preocupa de cuidar los bienes materiales del servicio de cirugía infantil?

Variable Reciprocidad, Dimensión cuidado del patrimonio institucional.

3) ¿Diría ud que los funcionarios de este servicio cuidan el prestigio e imagen del servicio?

Variable Reciprocidad, Dimensión cuidado del patrimonio institucional.

4) ¿Siente ud. que existe una disposición espontánea de los miembros de este servicio a apoyarse si las circunstancias lo requieren?

Variable Liderazgo, Dimensión estímulo al trabajo en equipo.

5) ¿Existe una determinación clara de los objetivos y metas de trabajo de este servicio y el propósito que persigue con la ejecución de sus tareas?

Variable Liderazgo, Dimensión dirección.

6) ¿El comportamiento laboral del personal está regido por normas claramente establecidas?

Variable Liderazgo, Dimensión dirección.

7) ¿En este servicio existen posibilidades de incorporar conocimientos y tecnología a fin de mejorar el quehacer del personal?

Variable Liderazgo, Dimensión dirección.

8) ¿Existe alguna forma determinada de proceder cuando se producen roces y diferencias de opiniones entre los miembros del servicio?

Variable Liderazgo, Dimensión solución de conflicto.

9) ¿Siente ud. que en este servicio se reconoce el esfuerzo que realizan los funcionarios en la ejecución de sus tareas? si es así ¿de qué forma se les reconoce? si no lo es ¿qué se podría hacer para reconocerlos?

Variable Motivación, Dimensión reconocimiento al aporte.

10) ¿Este servicio cuenta con una cantidad y calidad de recursos físicos y tecnológicos suficientes para llevar a cabo las tareas que debe realizar?

Variable Motivación, Dimensión adecuación a las condiciones de trabajo.

11) ¿Los funcionarios de este servicio se muestran responsables y esforzados en su quehacer?

Variable Reciprocidad, Dimensión aplicación al trabajo.

12) ¿El personal de este servicio desempeña las tareas lo más rápido posible, exigiéndose a sí mismos y con eficacia?

Variable Participación, Dimensión compromiso con la productividad.

13) ¿ En este servicio los planes y estilos de trabajo apuntan a objetivos similares?

Variable Participación, Dimensión compatibilización de intereses.

14) ¿Existe claridad y rapidez en el intercambio de información en relación al trabajo a través de las plantas del servicio ?

Variable Participación, Dimensión intercambio de información.

15) ¿Existe una actitud adaptativa de los funcionarios del servicio frente a los cambios laborales que deben realizarse?

Variable Participación, Dimensión involucración en el cambio.

16) ¿ Las relaciones personales que se establecen entre los funcionarios del servicio reflejan compañerismo y apoyo?

Variable Liderazgo, Dimensión solución de conflicto.

4.2. Procesamiento de datos:

Para el análisis de los datos se utilizó la planilla de cálculo Excel, realizándose comparaciones de medias de las distintas variables en estudio.

Por otra parte, se utilizó el programa Harvard Graphics para analizar las tendencias de los promedios de los distintos estamentos en los dos momentos de medición.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. Recopilación de datos:

Se repartió a todo el universo en estudio un cuestionario de autoaplicación referente a Clima Organizacional.

La distribución fue apoyada por la Enfermera Supervisora de cada servicio, colaborando ella en la repartición de cuestionarios, equivalentes en número a los funcionarios del servicio correspondiente.

Cabe destacar, que anteriormente a la repartición de los cuestionarios de clima, el Servicio intervenido resolvió una entrevista estructurada a fin de corroborar si el estado de las dimensiones que aparecieron más deficitarias en el primer estudio de clima se mantenían en déficit, para luego crear una intervención específica para este servicio, luego de la cual se volvió a aplicar dicha entrevista estructurada.

4.2. Procesamiento de datos:

Para el análisis de los datos se utilizó la planilla de cálculo Excel , realizándose comparaciones de medias de las distintas variables en estudio.

Por otra parte, se utilizó el programa Harvard Grafics para analizar las tendencias de los promedios de los distintos estamentos en los dos momentos de medición.

4.3. Plan de análisis:

La presente investigación se realizó mediante el siguiente plan de análisis, que señalamos en orden correlativo:

- Comparación del clima organizacional de los distintos estamentos del hospital en un período de tiempo de dos años.
- Comparación del clima organizacional de nueve Servicios y Unidades del hospital en un período de tiempo de dos años.
- Análisis descriptivo del Clima Organizacional en el Hospital durante 1997.
- Análisis descriptivo del Clima Organizacional en el Hospital durante 1995.
- Análisis de tendencia del comportamiento del Clima Organizacional por estamento en los dos momentos de medición.
- Determinar si las variables del servicio que obtuvo un clima organizacional más deficitario en la primera medición , continúa con este déficit en su clima a través de la entrevista semiestructurada; esto es con objeto de realizar una intervención específica.
- Determinar , a través de un diseño cuasiexperimental, los efectos de una intervención particular realizada.

CLIMA ORGANIZACIONAL			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
AUXILIARES	2,39	2,39	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	2,33	1,88	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
TECNICOS	2,45	2,40	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,37	2,38	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
MEDICOS	2,16	3,07	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En el cuadro expuesto se observa que el estamento de los médicos percibe un mejor clima el año 1997 en relación al año 1995, pasando de un rango de insatisfacción en 1995 a uno de muy

CAPÍTULO IV

1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS MEDICIONES DE CLIMA REALIZADAS EN DOS MOMENTOS DISTINTOS.

A continuación exponemos el análisis comparativo de las distintas variables en estudio. Para esto se utilizó la prueba estadística de diferencia de medias, cuyos resultados muestran si existen o no *diferencias significativas* entre las medias evaluadas.

Se adoptó, para el análisis de los resultados, un criterio de confiabilidad del 95%.

1. 1.- Se realizó una comparación del Clima Organizacional evaluado en los distintos estamentos en los dos momentos de medición. Para esto se construyó una tabla donde se ubican, una junto a otra, las medias ponderadas de cada medición para cada estamento. A continuación en la misma tabla se ubican los respectivos análisis de la comparación de medias, mostrando las diferencias significativas existentes.

CLIMA ORGANIZACIONAL			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
AUXILIARES	2,59	2,39	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	2,33	1,88	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
TÉCNICOS	2,45	2,40	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,27	2,38	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
MÉDICOS	2,16	3,07	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En el cuadro expuesto se observa que el estamento de los médicos percibe un mejor clima el año 1997 en relación al año 1995, pasando de un rango de insatisfacción en 1995 a uno de muy

satisfactorio en 1997 . Por otra parte los administrativos perciben que el clima bajó de un rango de satisfacción promedio, en 1995 , a uno de insatisfacción, en 1997. Respecto de los otros estamentos no se aprecian diferencias significativas.

1.2.- Se realizó un análisis comparativo del Clima Organizacional de los distintos servicios y unidades entre 1995 y 1997 . Para lo cual se construyó una tabla donde se ubican , una junto a otra las medias ponderadas de cada medición para cada variable a estudiar. A continuación, en la misma tabla se ubican los respectivos análisis de la comparación de medias que muestran las diferencias significativas obtenidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL			
SERVICIOS Y UNIDADES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
SOME	2,27	2,06	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. CIRUGÍA INFANTIL	2,04	3,55	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. MEDICINA	2,46	2,32	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. PEDIATRÍA	2,45	2,54	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA	2,46	2,11	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN	2,41	2,84	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
U. DE EMERGENCIA	2,36	2,39	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE IMAGENOLOGÍA	2,25	1,44	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
U. DE LABORATORIO CLÍNICO	2,38	2,10	MEDIA 1995 = MEDIA 1997

En la presente tabla se aprecia que los servicios de Cirugía Infantil y de Anestesia Pabellón y Recuperación percibieron un mejor Clima Organizacional en 1997 en comparación con 1995, pasando el primero de un rango insatisfactorio, en 1995, a uno muy satisfactorio, en 1997; y el segundo de una satisfacción promedio, en 1995, a rango casi muy satisfactorio, en 1997. Por el contrario en el servicio de Imagenología los funcionarios perciben un peor Clima Organizacional, que desciende de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de gravedad, en 1997. Respecto de los otros servicios y unidades no se pueden mencionar diferencias significativas.

1.3.- Se realizó un análisis comparativo de los puntajes medios del conjunto de los distintos servicios y unidades entre 1995 y 1997, respecto de las distintas variables y dimensiones de Clima Organizacional. Para lo cual se construyó una tabla donde se ubican, una junto a otra, las medias ponderadas de cada medición para cada variable a estudiar. A continuación, en la misma tabla se ubican los respectivos análisis de la comparación de medias que muestran las diferencias significativas obtenidas.

En este cuadro podemos ver claramente que todas las dimensiones de la variable Liderazgo fueron percibidas por los miembros de los distintos servicios del Hospital de forma significativamente superior, en 1997 que en 1995; pasando de un rango de insatisfacción que raya en la satisfacción promedio en 1995 a uno muy satisfactorio, en 1997.

COMPARACION GENERAL DE MEDIAS REFERIDAS A LOS SERVICIOS Y UNIDADES			
VARIABLES Y DIMENSIONES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
LIDERAZGO	2,17	2,94	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
DIRECCION	2,31	2,83	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	1,82	3,06	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,43	3,48	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,12	2,42	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
MOTIVACION	2,30	2,30	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
REALIZACION PERSONAL	2,89	3,19	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECONOCIMIENTO AL APORTE	1,98	1,84	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
RESPONSABILIDAD	2,73	2,3	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
ADECUACION A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	1,77	2,06	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECIPROCIDAD	2,37	2,20	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
APLICACION AL TRABAJO	2,43	3,11	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	2,99	2,61	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
RETRIBUCION	1,18	1,19	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
EQUIDAD	2,78	1,88	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
PARTICIPACION	2,66	2,12	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,11	2,31	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
COMPATIBILIZACION DE INTERESES	2,36	2,49	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
INTERCAMBIO DE INFORMACION	3,19	1,70	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
INVOLUCRACION EN EL CAMBIO	2,98	2,01	MEDIA 1995 > MEDIA 1997

En este cuadro podemos ver claramente que todas las dimensiones de la variable Liderazgo fueron percibidas por los miembros de los distintos servicios del Hospital de forma significativamente superior, en 1997 que en 1995; pasando de un rango de insatisfacción que raya en la satisfacción promedio en 1995 a uno muy satisfactorio, en 1997.

Otras variables y dimensiones que fueron mejor percibidas por el personal de los distintos servicios el año 1997 respecto de 1995 son: realización personal , que pasa de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997 y adecuación a las condiciones de trabajo, que pasa de un rango de insatisfacción, en 1995, a uno de casi satisfacción promedio, en 1997 ; ambas dentro de la variable Motivación ; aplicación al trabajo dentro de la variable Reciprocidad, pasa de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997; compromiso con la productividad, que pasa de un rango de insatisfactorio, en 1995, a uno de satisfacción promedio, en 1997; y compatibilización de intereses dentro de la variable Participación, a pesar de mantenerse en el mismo rango, entre 1995 y 1997, mejora significativamente en términos generales.

1.4.- Se realizó un análisis comparativo de los puntajes medios del conjunto de los distintos estamentos entre 1995 y 1997 , respecto de las distintas variables y dimensiones de Clima Organizacional . Para lo cual se construyó una tabla donde se ubican , una junto a otra, las medias ponderadas de cada medición para cada variable a estudiar. A continuación en la misma tabla se ubican los respectivos análisis de la comparación de medias, mostrando las diferencias significativas existentes.

REALIZACIÓN PERSONAL	2.25	2.35	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
ADecuación a las condiciones de trabajo	2.05	2.13	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
Motivación	2.14	2.13	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
aplicación al trabajo	1.68	2.05	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECIPROCIDAD	2.50	2.16	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2.65	2.90	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
COMPATIBILIZACION DE INTERESES	2.31	2.36	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	2.32	2.17	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
COMPATIBILIZACION DE INTERESES	2.23	2.56	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	3.02	1.91	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
SEMIALTAJACION EN EL CAMBIO	2.79	2.04	MEDIA 1995 > MEDIA 1997

COMPARACION GENERAL DE MEDIAS REFERIDAS A LOS ESTAMENTOS			
VARIABLES Y DIMENSIONES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
LIDERAZGO	2,17	2,94	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
DIRECCION	2,19	2,87	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	1,79	3,13	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,52	3,35	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,17	2,41	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
MOTIVACION	2,37	2,31	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
REALIZACION PERSONAL	2,91	3,23	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECONOCIMIENTO AL APORTE	2,05	1,83	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
RESPONSABILIDAD	2,84	2,13	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
ADECUACION A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	1,68	2,05	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECIPROCIDAD	2,50	2,16	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
APLICACION AL TRABAJO	2,65	2,99	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3,16	2,56	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
RETRIBUCION	1,33	1,23	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
EQUIDAD	2,88	1,86	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
PARTICIPACION	2,59	2,17	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	2,32	2,17	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
COMPATIBILIZACION DE INTERESES	2,23	2,56	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
INTERCAMBIO DE INFORMACION	3,02	1,91	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
INVOLUCRACION EN EL CAMBIO	2,79	2,04	MEDIA 1995 > MEDIA 1997

En la tabla que aquí se grafica se puede apreciar que la variable liderazgo en todas sus dimensiones fue significativamente mejor evaluada en el año 1997, respecto del año 1995 por todos los estamentos ; aumentando la mayoría de estas de un rango de insatisfactorio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997.

Otras dimensiones que observan una significativa mejoría entre 1995 y 1997 son realización personal y adecuación de las condiciones de trabajo, ambas dentro de la variable Motivación ; aplicación al trabajo dentro de la variable Reciprocidad y compatibilización de intereses dentro de la variable Participación.

Contrariamente a lo anterior el resto de las dimensiones pertenecientes a las variables Reciprocidad y Participación mostraron un significativo descenso, pasando, en su mayoría, de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de insatisfactorio ,en 1997. También descendieron las percepciones de los miembros de los estamentos, respecto de las dimensiones pertenecientes a la variable Motivación: reconocimiento al aporte, a pesar de mantenerse en un rango de insatisfacción , empeoró significativamente entre 1995 y 1997; y responsabilidad, pasó de un rango de satisfacción promedio ,en 1995, al de insatisfactorio, en 1997.

NOTA: Es importante señalar que en el año 1995, se evaluó un número mayor de funcionarios que en 1997. Esto debido a que en 1995 se excluyeron de un análisis más detallado aquellas unidades con números de personas inferiores a 25 , a fin de evitar exponer las respuestas

individuales. Lo referido, ciertamente tiene implicancia en el margen de error y confiabilidad de la muestra.

Debido a que la comparación debe considerar esta diferencia, se requiere efectuar un análisis diferenciado por estamentos y servicios.

4.3.1. E.- Se realizó un análisis comparativo de los diferentes estamentos en cuanto a sus medias en cada una de las variables evaluadas, en los dos momentos de la medición.

Para esto se confeccionaron cuatro tablas, correspondiendo cada una a las variables constituyentes del clima organizacional. A continuación, en la misma tabla, se agrega el análisis de comparación de medias.

VARIABLE LIDERAZGO			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
AUXILIARES	2,35	2,4	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	1,95	2,54	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
TÉCNICOS	2,23	2,98	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,07	3,1	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
MÉDICOS	2,03	3,74	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En el presente cuadro se aprecia una tendencia mayoritaria de los distintos estamentos a percibir el estilo de liderazgo que se ejerce en el hospital en el año 1997, significativamente mejor que en el año 1995, pasando en la mayoría de los casos de un rango de insatisfactorio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997.

En otras palabras, en el año 1997 se perciben el estilo de dirección, el estímulo a la excelencia, el estímulo al trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones a los conflictos de forma más beneficiosa tanto para el individuo como para la organización.

VARIABLE MOTIVACIÓN			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
AUXILIARES	2,62	2,28	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	2,26	1,93	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
TÉCNICOS	2,41	2,28	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,25	2,34	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
MÉDICOS	2,05	2,94	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En este cuadro , se puede apreciar que la variable Motivación se mantiene en el nivel de satisfacción promedio entre 1995 y 1997 en la mayoría de los estamentos. Excepcionalmente ,el estamento de médicos, se siente más reconocido en su desempeño laboral, más responsables de sus funciones y más realizados en lo personal el año 1997 que el año 1995.

VARIABLE RECIPROCIDAD			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
AUXILIARES	2,78	2,08	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	2,39	1,78	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
TÉCNICOS	2,49	2,27	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,41	1,96	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
MÉDICOS	2,29	2,58	MEDIA 1995 = MEDIA 1997

En la tabla representada, se puede ver claramente que la evaluación realizada respecto de la variable Reciprocidad por los miembros de los distintos estamentos en los años 1995 y 1997 se mantiene estable, con una satisfacción promedio rayando en la insatisfacción en aspectos como el esfuerzo puesto en el trabajo, el cuidado de los materiales y la imagen del Hospital , cuánto sienten que su trabajo está siendo retribuido por éste y en qué medida los beneficios son accesibles en igualdad de condiciones para los distintos miembros de la institución.

Para esto se confeccionaron cuatro tablas, correspondiendo cada una a las variables constituyentes del clima organizacional. A continuación, en la misma tabla, se agregó el análisis de comparación de medias.

VARIABLE PARTICIPACIÓN			
ESTAMENTOS	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
AUXILIARES	2,62	2,81	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
ADMINISTRATIVOS	2,70	1,28	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
TÉCNICOS	2,69	2,06	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
PROFESIONALES	2,37	2,12	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
MÉDICOS	2,26	3,03	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En esta tabla, podemos apreciar que el estamento de los médicos es el único que mejora significativamente su percepción acerca de la Participación, pasando de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997.

Contrariamente a lo anterior, los estamentos de administrativos y técnicos muestran un significativo descenso en esta variable, pasando el primero de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de gravedad, en 1997 y el segundo de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de insatisfactorio, en 1997.

Respecto de los estamentos de auxiliares y profesionales, no se aprecian diferencias significativas en este aspecto entre 1995 y 1997.

1.5 .- Se realizó un análisis comparativo de los diferentes servicios y unidades en cuanto a sus medias en cada una de las variables evaluadas, en los dos momentos de la medición.

Para esto se confeccionaron cuatro tablas, correspondiendo cada una a las variables constituyentes del clima organizacional. A continuación, en la misma tabla, se agrega el análisis de comparación de medias.

VARIABLE LIDERAZGO			
SERVICIOS Y UNIDADES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
SOME	1,85	2,69	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. CIRUGÍA INFANTIL	1,93	4,05	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. MEDICINA	2,31	2,90	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. PEDIATRÍA	2,28	3,06	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA	2,35	2,74	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN	2,02	3,26	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
U. DE EMERGENCIA	2,10	2,99	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
U. DE IMAGENOLOGÍA	1,94	1,62	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE LABORATORIO CLÍNICO	2,38	2,71	MEDIA 1995 = MEDIA 1997

En esta tabla, podemos observar que dos tercios de los servicios mejoraron significativamente su percepción acerca del Liderazgo entre 1995 y 1997, siendo estos: SOME; Servicio de Cirugía Infantil; Medicina; Pediatría; Anestesia, Pabellón y Recuperación y Unidad de Emergencia. Pasando de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997.

El resto de los servicios, no muestra diferencias significativas.

VARIABLE MOTIVACIÓN			
SERVICIOS Y UNIDADES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
SOME	2,23	2,09	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. CIRUGÍA INFANTIL	2,24	3,20	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. MEDICINA	2,68	2,34	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. PEDIATRÍA	2,39	2,47	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA	2,28	1,99	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN	2,64	2,77	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE EMERGENCIA	2,42	2,29	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE IMAGENOLOGÍA	2,12	1,75	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE LABORATORIO CLÍNICO	2,06	1,87	MEDIA 1995 = MEDIA 1997

En el presente cuadro, se puede apreciar que el Servicio de Cirugía Infantil, es el único que mejoró significativamente su percepción respecto de la variable Motivación, pasando de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de muy satisfactorio, en 1997.

En cuanto a los otros servicios y unidades, no existen diferencias significativas que mencionar.

1995, a uno de gravedad, en 1997.

El resto de los servicios y unidades no presenta diferencias significativas en su la comparación de sus medias entre 1995 y 1997.

VARIABLE RECIPROCIDAD			
SERVICIOS Y UNIDADES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
SOME	2,32	1,86	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. CIRUGÍA INFANTIL	2,24	3,40	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. MEDICINA	2,40	2,07	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. PEDIATRÍA	2,59	2,32	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA	2,30	1,92	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN	2,08	2,60	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE EMERGENCIA	2,27	2,22	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE IMAGENOLOGÍA	2,49	1,36	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
U. DE LABORATORIO CLÍNICO	2,25	2,06	MEDIA 1995 = MEDIA 1997

En la tabla que se presenta, se puede observar que nuevamente el único servicio que mejoró significativamente su evaluación de la variable Reciprocidad, es el de Cirugía infantil, que pasó del rango de satisfacción promedio, en 1995, al de muy satisfactorio, en 1997.

De forma contraria a lo anterior, el Servicio de Imagenología muestra un significativo descenso en la apreciación de esta variable, pasando de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de gravedad, en 1997.

El resto de los servicios y unidades no presenta diferencias significativas en su la comparación de sus medias entre 1995 y 1997.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS COMPARATIVO

VARIABLE PARTICIPACION			
SERVICIOS Y UNIDADES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACIÓN DE MEDIAS
SOME	2,68	1,60	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
S. CIRUGÍA INFANTIL	1,75	3,58	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
S. MEDICINA	2,49	1,99	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. PEDIATRÍA	2,55	2,32	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
S. OBSTETRICIA, GINECOLOGÍA Y NEONATOLOGÍA	2,90	1,80	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
S. ANESTESIA, PABELLÓN Y RECUPERACIÓN	2,96	2,72	MEDIA 1995 = MEDIA 1997
U. DE EMERGENCIA	2,60	2,07	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
U. DE IMAGENOLOGÍA	2,44	1,02	MEDIA 1995 > MEDIA 1997
U. DE LABORATORIO CLÍNICO	2,85	1,78	MEDIA 1995 > MEDIA 1997

En esta tabla podemos observar, que el Servicio de Cirugía Infantil, continúa manifestando una mejoría significativa en la percepción de esta última variable, siendo el único que asciende de un rango de insatisfacción, en 1995, a uno muy satisfactorio, en 1997.

En oposición, a lo anterior, los siguientes cinco servicios y unidades: SOME; Obstetricia, Ginecología y Neonatología; Emergencia adultos; Imagenología y Laboratorio clínico; mostraron un descenso respecto de la apreciación de esta variable. Los cuales pasaron en su mayoría de un rango de satisfacción promedio, en 1995, a uno de insatisfacción, en 1997.

Los servicios restantes, no presentan diferencias significativas en el análisis.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS COMPARATIVO

Al realizar una apreciación global de las tablas expuestas, rescatamos las siguientes observaciones:

En el análisis general de clima por *estamentos*, destaca la mejoría en la percepción de éste por los médicos y su apreciación contraria por parte de los administrativos.

En el análisis general de clima por *servicios y unidades*, llama la atención la positiva apreciación del clima organizacional realizada por los servicios de Cirugía Infantil y Anestesia y Pabellón en 1997, respecto de 1995. Contrariamente a lo que ocurre en el servicio de Imagenología, que desmejora significativamente su percepción del clima en 1997, en relación a 1995.

En el análisis de las distintas *variables y dimensiones*, considerando los resultados globales por *servicios y unidades*, podemos observar que prácticamente la mitad de las variables son mejor percibidas en 1997 que en 1995, comportándose la otra mitad de forma inversa. En el mismo orden de ideas, podemos destacar que todas las dimensiones de la variable Liderazgo son mejor percibidas en 1997, respecto de 1995. Contrariamente, la mayoría de las dimensiones de la variable Reciprocidad y Participación son percibidas de forma más deficitaria en 1997, en relación a 1995. Muy similar comportamiento encontramos en la apreciación global por *estamentos* en relación a las distintas *variables y dimensiones*.

En virtud de lo anterior, podemos decir que en general, el personal del Hospital Carlos Van Buren, ha mejorado su percepción respecto de las distintas dimensiones pertenecientes a la variable Liderazgo entre el año 1995 y el año 1997 y, que por otro lado, ha empeorado su percepción de la mayoría de las dimensiones de las variables Reciprocidad y Participación.

Del análisis por *estamentos* de las distintas *variables* de Clima Organizacional, podemos destacar lo siguiente: la variable Liderazgo registra una mejor evaluación en la mayoría de los estamentos en 1997 respecto de 1995; la variable Motivación es mejor percibida en 1997, sólo por

el estamento de médicos y la variable Reciprocidad es ,del mismo modo, mejor percibida en 1997, por el estamento aludido, mientras que es percibida en forma deficitaria por los estamentos de administrativos y técnicos.

Por último, en el análisis de las *variables por servicios y unidades* se observa un comportamiento opuesto entre las variables Liderazgo y Participación , donde la primera es ponderada de forma más positiva en 1997 respecto de 1995 y de forma más negativa la segunda entre 1995 y 1997.

En este mismo análisis se debe destacar el comportamiento del Servicio de Cirugía Infantil, que manifiesta una mejoría en todas las variables de Clima Organizacional entre 1995 y 1997 , y del Servicio de Imagenología, que muestra una evaluación deficitaria en 1997 en las variables Reciprocidad y Participación.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN EN LOS AÑOS 1997 Y 1995

Se realizó un análisis descriptivo de las distintas dimensiones de Clima Organizacional evaluadas en los distintos servicios estudiados en 1997. Para lo cual se construyó una tabla que muestra los promedios para cada dimensión y variable en la evaluación realizada en los distintos servicios y unidades del hospital.

PARAMETRO	SERVICIOS Y UNIDADES									
	SOME	CCJ	MED	PEDIA	MAT	PAB	QUI	UBA	IMA	LAB
RECIPROCIDAD	2.33	1.99	2.04	3.00	2.81	3.07	2.84	2.77	1.34	2.19
1.1. LE	2.39	1.84	2.71	3.17	2.85	3.48	3.18	3.20	1.64	2.19
1.2. SI	2.28	2.24	2.78	2.88	2.97	2.57	2.84	2.58	1.82	2.11
PROMEDIO	2.69	2.05	2.59	3.05	2.77	3.24	3.15	2.99	1.62	2.20
2.1. RP	2.52	3.56	3.28	3.39	2.95	3.62	3.87	3.30	2.29	2.15
2.2. PA	1.70	2.81	1.76	1.91	1.39	2.74	2.26	1.89	1.06	1.39
2.3. P	2.17	2.69	2.19	2.41	1.69	2.33	2.21	2.28	1.86	2.11
2.4. ACT	1.98	3.72	2.02	1.98	1.83	2.40	2.00	1.20	1.56	2.04
PROMEDIO	2.09	3.19	2.34	2.47	1.99	2.77	2.56	2.29	1.75	1.87
PARTICIPACION										
3.1. AT										
3.2. CP1	2.64	4.11	3.12	3.46	2.17	3.35	3.29	3.39	1.86	3.37
3.3. E	2.32	1.34	2.40	2.43	2.09	3.24	3.07	2.62	1.91	2.74
3.4. E	0.72	1.78	1.11	1.22	1.31	1.57	1.32	1.00	0.79	0.81
PROMEDIO	1.89	2.33	2.16	2.32	1.94	2.97	2.93	2.52	1.58	2.28
CLIMA	2.14	3.55	2.31	2.54	2.13	2.84	2.69	2.59	1.44	2.18

MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PONDERACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DETECTADO EN EL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN EN EL AÑO 1997

PARÁMETRO DE ANÁLISIS	SERVICIOS Y UNIDADES									
	SOME 46	S.C.I 32	MED 42	PEDIA 46	MAT 118	PAB 42	UEI 38	UEA 66	IMA 14	LAB 27
LIDERAZGO										
1.1. D	2,83	3,99	2,64	3,00	2,81	3,02	2,84	2,77	1,14	2,19
1.2. EE	2,89	3,84	2,71	3,17	2,86	3,48	3,18	3,20	1,64	3,19
1.3. ETE	2,78	4,53	3,81	3,41	3,20	3,98	3,81	3,64	2,28	3,33
1.4. SC	2,28	3,84	2,43	2,65	2,07	2,57	2,76	2,38	1,43	2,11
PROMEDIO	2,69	4,05	2,9	3,05	2,73	3,26	3,15	2,99	1,62	2,70
MOTIVACION										
2.1. RP	2,52	3,56	3,38	3,59	3,03	3,62	3,87	3,30	2,29	2,15
2.2. RA	1,70	2,81	1,76	1,91	1,39	2,74	2,26	1,89	1,00	1,19
2.3. R	2,17	2,69	2,19	2,41	1,69	2,33	2,21	2,26	1,86	2,11
2.4. ACT	1,98	3,72	2,02	1,98	1,83	2,40	2,00	1,70	1,86	2,04
PROMEDIO	2,09	3,19	2,34	2,47	1,99	2,77	2,56	2,29	1,75	1,87
RECIPROCIDAD										
3.1. AT										
3.2. CPI	2,54	4,13	3,12	3,46	2,7	3,55	3,29	3,29	1,86	3,37
3.3. R	2,32	4,34	2,40	,43	2,09	3,24	3,00	2,62	1,93	2,74
3.4. E	0,72	1,78	1,14	1,22	1,31	1,57	1,32	1,00	0,79	0,81
	1,85	3,34	1,60	2,15	1,58	2,02	2,11	1,95	0,86	1,30
PROMEDIO	1,86	3,40	2,06	2,32	1,92	2,6	2,43	2,22	1,36	2,06
PARTICIPACION										
4.1. CP	2,21	4,00	1,80	2,34	1,98	2,97	2,92	2,15	1,42	1,59
4.2. CI	1,80	3,68	2,73	2,56	2,28	3,19	2,94	2,30	1,07	2,14
4.3. II	1,19	3,34	1,54	2,08	1,33	2,02	2,10	1,72	0,57	1,40
4.4. IC	1,19	3,28	1,88	2,30	1,60	2,69	2,5	2,10	1,00	2,00
PROMEDIO	1,59	3,57	1,98	2,32	1,79	2,73	2,61	2,06	1,01	1,78
CLIMA	2,14	3,55	2,31	2,54	2,13	2,84	2,69	2,39	1,44	2,10

A partir de las evaluaciones observadas en la tabla expuesta, se realiza una categorización de los promedios de las variables de cada servicio, indicando cómo fueron ponderadas, en términos de rango, por los distintos servicios y unidades en 1997.

Variable Motivación : 2,47 Satisfacción promedio.

1.-SERVICIO SOME:

-Variable Liderazgo : 2,69 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 2,09 Insatisfactorio.

-Variable Reciprocidad: 1,86 Insatisfactorio.

-Variable Participación: 1,59 Insatisfactorio.

- **Clima Organizacional: 2,14 Satisfacción promedio.**

Variable Liderazgo : 2,73 Satisfacción promedio.

Variable Motivación : 1,99 Insatisfactorio.

2.- SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL:

-Variable Liderazgo : 4,05 Excelente.

-Variable Motivación : 3,19 Muy satisfactorio.

-Variable Reciprocidad: 3,40 Muy satisfactorio.

-Variable Participación: 3,57 Muy satisfactorio.

- **Clima Organizacional: 3,55 Muy satisfactorio.**

Variable Liderazgo : 3,26 Muy satisfactorio.

Variable Motivación : 2,77 Satisfacción promedio.

3.- SERVICIO DE MEDICINA

-Variable Liderazgo : 2,9 Muy satisfactorio.

-Variable Motivación : 2,34 Satisfacción promedio

-Variable Reciprocidad: 2,06 Insatisfactorio.

-Variable Participación: 1,98 Insatisfactorio.

- **Clima Organizacional: 2,31 Satisfacción promedio.**

7.- UNIDAD DE EMERGENCIA INFANTIL

4.- SERVICIO DE PEDIATRÍA *Muy satisfactorio*

- Variable Liderazgo : 3,05 *Muy satisfactorio.*
- Variable Motivación : 2,47 *Satisfacción promedio.*
- Variable Reciprocidad: 2,32 *Satisfacción promedio.*
- Variable Participación: 2,32 *Satisfacción promedio.*
- **Clima Organizacional: 2,54 *Satisfacción promedio.***

E- UNIDAD DE EMERGENCIA ADULTOS

*-Variable Liderazgo : 2,99 *Muy satisfactorio.**

5.- SERVICIO DE OBSTETRICIA GINECOLOGIA Y NEONATOLOGIA

- Variable Liderazgo : 2,73 *Satisfacción promedio.*
- Variable Motivación : 1,99 *Insatisfactorio.*
- Variable Reciprocidad: 1,92 *Insatisfactorio. promedio.*
- Variable Participación: 1,79 *Insatisfactorio.*
- **Clima Organizacional: 2,13 *Insatisfactorio.***

*-Variable Liderazgo : 1,62 *Insatisfactorio.**

*-Variable Motivación : 1,75 *Insatisfactorio.**

6.- UNIDAD DE ANESTESIA PABELLON Y RECUPERACION

- Variable Liderazgo : 3,26 *Muy satisfactorio.*
- Variable Motivación : 2,77 *Satisfacción promedio.*
- Variable Reciprocidad: 2,60 *Satisfacción promedio .*
- Variable Participación: 2,73 *Satisfacción promedio*
- **Clima Organizacional: 2,84 *Satisfacción promedio.***

*-Variable Motivación: 1,87 *Insatisfactorio.**

*-Variable Reciprocidad: 2,06 *Insatisfactorio.**

*-Variable Participación: 1,78 *Insatisfactorio.**

*-Clima Organizacional: 2,10 *Insatisfactorio.**

7.- UNIDAD DE EMERGENCIA INFANTIL

- Variable Liderazgo : 3,15 Muy satisfactorio.
- Variable Motivación : 2,56 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,43 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,61 Satisfacción promedio.
- **Clima Organizacional: 2,69 Satisfacción promedio.**

8.- UNIDAD DE EMERGENCIA ADULTOS

- Variable Liderazgo : 2,99 Muy satisfactorio.
- Variable Motivación : 2,29 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,22 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,06 Insatisfactorio.
- **Clima Organizacional: 2,39 Satisfacción promedio.**

9.- UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA:

- Variable Liderazgo : 1,62 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 1,75 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 1,36 Gravedad.
- Variable Participación: 1,01 Gravedad.
- **Clima Organizacional: 1,44 Gravedad.**

10.- UNIDAD DE LABORATORIO CLINICO

- Variable Liderazgo : 2,70 Satisfacción promedio.
- Variable Motivación : 1,87 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,06 Insatisfactorio.
- Variable Participación: 1,78 Insatisfactorio.
- **Clima Organizacional: 2,10 Insatisfactorio.**

	(3)	(4)	(5)	CLIMA PROMEDIO
1.1. DIRECCION	2,8	2,67	3,6	2,96
1.2. RESPONSABILIDAD	3,16	3,31	3,7	3,12
1.3. ESTIMULO AL TRABAJO	3,68	3,85	4,19	3,79
1.4. PARTICIPACION	2,28	2,34	2,48	2,38
PROMEDIO	2,98	3,1	3,74	2,95
2.1. RECONOCIMIENTO	2,3	3,34	1,9	2,31
2.2. RECOMPENSA	1,74	1,81	2,88	1,93
2.3. RESPONSABILIDAD	2,05	2,1	2,71	2,2
2.4. PARTICIPACION	1,81	2,04	2,28	2,07
PROMEDIO	2,28	1,93	2,78	2,34
3.1. CALIDAD DEL SERVICIO	3,24	2,9	3,57	2,89
3.2. CALIDAD DEL PATRIMONIO	2,83	2,25	2,81	2,46
3.3. CALIDAD DEL PERSONAL	1,18	1,04	1,47	1,27
3.4. CALIDAD DEL EQUIPO	1,54	1,66	2,47	1,9
PROMEDIO	1,74	1,96	2,58	2,13
4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	2,06	2,17	2,93	2,25
4.2. CALIDAD DEL SERVICIO	1,75	2,63	3,36	2,6
4.3. CALIDAD DEL PATRIMONIO	1,04	1,70	3,0	2,13
4.4. CALIDAD DEL PERSONAL	1,07	1,97	2,81	2,06
PROMEDIO	1,78	2,06	3,03	2,26
5.1. CALIDAD DEL SERVICIO	3,39	2,38	3,07	2,92
5.2. CALIDAD DEL PATRIMONIO	2,06	1,70	2,0	1,87
5.3. CALIDAD DEL PERSONAL	1,78	1,78	1,78	1,78
5.4. CALIDAD DEL EQUIPO	1,78	1,78	1,78	1,78
PROMEDIO	2,39	2,38	3,07	2,92

**MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PONDERACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DETECTADO EN EL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN EN EL AÑO 1997**

PARÁMETRO DE ANÁLISIS	P L A N T A					CLIMA PROMEDIO
	(1) 64	(2) 53	(3) 226	(4) 86	(5) 42	
1. LIDERAZGO						
1.1. DIRECCION(D)	3,13	2,61	2,8	2,67	3,6	2,96
1.2. ESTÍMULO A LA EXCELENCIA (EE)	2,74	2,7	3,16	3,31	3,7	3,12
1.3. ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO. (ETE)	1,5	2,68	3,68	3,88	4,19	3,19
1.4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (SC)	2,21	2,15	2,28	2,54	3,48	2,53
PROMEDIO	2,4	2,54	2,98	3,1	3,74	2,95
2. MOTIVACION						
2.1. REALIZACION PERSONAL (RP)	3,09	2,43	3,3	3,34	3,9	3,21
2.2. RECONOCIMIENTO AL APORTE (RA)	1,75	1,48	1,74	1,81	2,88	1,93
2.3. RESPONSABILIDAD (R)	2,12	2,01	2,05	2,13	2,71	2,2
2.4. ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO (ACT)	2,14	1,81	2,04	2,06	2,28	2,07
PROMEDIO	2,28	1,93	2,28	2,34	2,94	2,35
3. RECIPROCIDAD						
3.1. APLICACION AL TRABAJO (AT)	2,2	2,52	3,24	2,9	3,57	2,89
3.2. CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL (CPI)	2,15	2,25	2,83	2,25	2,81	2,46
3.3. RETRIBUCION (R)	1,83	0,85	1,18	1,04	1,47	1,27
3.4. EQUIDAD(E)	2,12	1,51	1,84	1,66	2,47	1,92
PROMEDIO	2,08	1,78	2,27	1,96	2,58	2,13
4. PARTICIPACION						
4.1. COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD (CP)	2,83	1,25	2,06	2,17	2,93	2,25
4.2. COMPATIVILIZACION DE INTERESES (CI)						
4.3. INTERCAMBIO DE INFORMACION (II)	2,71	1,75	2,54	2,63	3,36	2,6
4.4. INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO (IC)	3,33	1,04	1,58	1,70	3,0	2,13
	2,38	1,09	2,06	1,97	2,81	2,06
PROMEDIO	2,81	1,28	2,06	2,12	3,03	2,26
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,39	1,88	2,39	2,38	3,07	2,42

(1)AUXILIARES (2)ADMINISTRATIVOS (3)TECNICOS (4)PROFESIONALES (5)MEDICOS

A partir de las evaluaciones observadas en la tabla expuesta, se realiza una categorización de los promedios de las variables de cada estamento, indicando cómo fueron ponderadas, en términos de rango, por los distintos estamentos en 1997.

-Variable Reciprocidad: 1,96 Insatisfactorio.

-Variable Participación: 2,12 Insatisfactorio.

1.-AUXILIARES: 2,38 Satisfacción promedio.

-Variable Liderazgo : 2,40 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 2,28 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,08 Insatisfactorio.

-Variable Participación: 2,81 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional:** 2,39 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,58 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,03 Muy satisfactorio.

2.- ADMINISTRATIVOS: 3,07 Muy satisfactorio.

-Variable Liderazgo : 2,54 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 1,93 Insatisfactorio.

-Variable Reciprocidad: 1,78 Insatisfactorio.

-Variable Participación: 1,28 Insatisfactorio.

- **Clima Organizacional:** 1,88 Insatisfactorio.

3.- TÉCNICOS.

-Variable Liderazgo : 2,98 Muy satisfactorio.

-Variable Motivación : 2,28 Satisfacción promedio

-Variable Reciprocidad: 2,27 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 1,06 Insatisfactorio.

- **Clima Organizacional:** 2,39 Satisfacción promedio.

4.- PROFESIONALES

- Variable Liderazgo : 3,10 Muy satisfactorio.
- Variable Motivación : 2,34 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 1,96 Insatisfactorio.
- Variable Participación: 2,12 Insatisfactorio.
- **Clima Organizacional: 2,38 Satisfacción promedio.**

5.- MÉDICOS

- Variable Liderazgo : 3,74 Muy satisfactorio.
- Variable Motivación : 2,94 Muy satisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,58 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 3,03 Muy satisfactorio.
- **Clima Organizacional: 3,07 Muy satisfactorio.**

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN 1997

Realizando una apreciación global de los resultados antes expuestos, podemos observar que la mitad de los promedios obtenidos por los distintos servicios y unidades del hospital, se encuentra en un rango de *satisfacción promedio*. Un tercio de estos mismos, se ubica en un rango de *insatisfacción* (SOME, Obstetricia, Gineología y Neonatología, Laboratorio clínico).

Por otro lado se desatacan las diferencias encontradas en las evaluaciones realizadas por el Servicio de Cirugía Infantil, que se ubica en un rango de *muy satisfactorio*, y por la Unidad de Imagenología, cuyo promedio se ubica en un rango de *gravedad*.

Respecto del análisis de los distintos promedios por *estamentos* podemos decir que el año 1997 presenta cierta homogeneidad en las percepciones de clima de los distintos estamentos en rangos que bordean la *satisfacción promedio*, con la excepción de administrativos que se ubican en un rango de *insatisfacción* y los médicos que se encuentran en un rango de *muy satisfactorio*.

SERVICIOS Y UNIDADES	DE ANÁLISIS				
	SOME	SCJ	MED	PAR	LAB
LABORATORIO CLÍNICO	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
OBSTETRICIA	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
GINECOLOGÍA	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
NEONATOLOGÍA	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
CIRUGÍA INFANTIL	2.31	2.31	2.31	2.31	2.31
IMAGENOLÓGICA	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
ADMINISTRATIVOS	1.77	1.77	1.77	1.77	1.77
PROMEDIO	1.85	1.85	1.85	1.85	1.85

MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PONDERACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DETECTADO EN EL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN EN EL AÑO 1995

PARÁMETRO DE ANÁLISIS	SERVICIOS Y UNIDADES								
	SOME 69	S.C.I 25	MED 44	PEDIA 76	MAT 139	PAB 35	UEA 42	IMA 31	LAB 26
LIDERAZGO									
1.1. D	2,03	1,64	2,30	2,21	2,65	2,23	2,36	1,77	2,81
1.2. EE	1,19	1,68	2,09	2,07	2,06	1,51	1,79	1,58	2,00
1.3. ETE	2,43	2,32	2,57	2,58	2,38	2,49	2,38	2,26	2,31
1.4. SC	1,74	2,08	2,27	2,26	2,29	1,83	1,86	2,13	2,38
PROMEDIO	1,85	1,93	2,31	2,28	2,35	2,01	2,10	1,94	2,38
MOTIVACION									
2.1. RP	2,17	2,92	3,11	3,09	3,06	3,14	3,33	2,45	2,35
2.2. RA	2,16	1,80	2,07	1,99	1,86	2,11	2,14	1,90	1,77
2.3. R	2,90	2,36	2,61	2,79	2,73	2,63	2,86	2,52	2,77
2.4. ACT	1,68	1,88	1,91	1,68	1,48	1,69	1,36	1,61	1,35
PROMEDIO	2,23	2,24	2,43	2,39	2,29	2,39	2,42	2,12	2,06
RECIPROCIDAD									
3.1. AT	2,39	2,16	2,77	2,74	2,28	2,23	2,50	2,32	2,46
3.2. CPI	2,99	3,08	3,05	3,17	2,88	2,54	3,29	3,13	2,77
3.3. R	0,88	1,48	1,18	1,67	0,99	0,80	1,29	1,52	1,15
3.4. E	3,03	2,24	2,61	2,76	3,04	2,74	2,00	3,00	2,62
PROMEDIO	2,32	2,24	2,40	2,59	2,3	2,08	2,52	2,49	2,25
PARTICIPACION									
4.1. CP	2,20	1,64	2,34	1,99	2,22	2,17	2,33	1,55	1,85
4.2. CI	2,22	1,60	2,02	2,39	2,55	2,91	1,19	2,16	2,73
4.3. II	3,12	2,16	3,05	3,03	3,58	3,51	3,05	2,77	3,38
4.4. IC	3,19	1,60	2,55	2,78	3,24	3,23	2,81	3,29	3,42
PROMEDIO	2,68	1,75	2,49	2,55	2,9	2,96	2,60	2,44	2,85
CLIMA	2,27	2,04	2,41	2,45	2,46	2,96	2,41	2,25	2,38

A partir de las evaluaciones observadas en la tabla expuesta, se realiza una categorización de los promedios de las variables de cada servicio, indicando cómo fueron ponderadas, en términos de rango, por los distintos servicios y unidades en 1995.

-Variable Motivación : 2,39 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,59 Satisfacción promedio.

-Variable Liderazgo: 2,55 Satisfacción promedio.

-Variable Liderazgo : 1,85 Insatisfactorio.

-Variable Motivación : 2,23 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,32 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,68 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional: 2,27 Satisfacción promedio.**

-Variable Motivación : 2,29 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,30 Satisfacción promedio.

2.- SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL:

-Variable Liderazgo : 1,93 Insatisfactorio.

-Variable Motivación : 2,24 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,24 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 1,75 Insatisfactorio.

- **Clima Organizacional: 2,04 Insatisfactorio.**

-Variable Motivación : 2,39 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,08 Insatisfactorio.

3.- SERVICIO DE MEDICINA

-Variable Liderazgo : 2,31 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 2,43 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,40 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,49 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional: 2,41 Satisfacción promedio**

4.- SERVICIO DE PEDIATRÍA ADULTOS

- Variable Liderazgo : 2,28 Satisfacción promedio.
- Variable Motivación : 2,39 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,59 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,55 Satisfacción promedio.
- Clima Organizacional: 2,45 Satisfacción promedio.

5.- UNIDAD DE IMAGENOLÓGIA:

5.- SERVICIO DE OBSTETRICIA GINECOLOGIA Y NEONATOLOGIA

- Variable Liderazgo : 2,35 Satisfacción promedio.
- Variable Motivación : 2,29 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,30 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,90 Muy satisfactorio.
- Clima Organizacional: 2,46 Satisfacción promedio.

6.- UNIDAD DE LABORATORIO CLINICO

- Variable Liderazgo : 2,38 Satisfacción promedio.

6.- UNIDAD DE ANESTESIA PABELLON Y RECUPERACION

- Variable Liderazgo : 2,01 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 2,39 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,08 Insatisfactorio.
- Variable Participación: 2,96 Muy satisfactorio.
- Clima Organizacional: 2,36 Satisfacción promedio.

7.- UNIDAD DE EMERGENCIA ADULTOS

- Variable Liderazgo : 2, 10 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 2,42 Satisfacción promedio.
- Variable Reciprocidad: 2,52 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,60 Satisfacción promedio.
- Clima Organizacional: 2,41 Satisfacción promedio.

8.- UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA:

- Variable Liderazgo : 1, 94 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 2,12 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,49 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,44 Satisfacción promedio.
- Clima Organizacional: 2,25 Satisfacción promedio.

9.- UNIDAD DE LABORATORIO CLINICO

- Variable Liderazgo : 2, 38 Satisfacción promedio.
- Variable Motivación : 2,06 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,25 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,85 Satisfacción promedio.
- Clima Organizacional: 2,38 Satisfacción promedio.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	CLIMA PROMEDIO
7.- UNIDAD DE EMERGENCIA ADULTOS						
-Variable Liderazgo :	2,10	1,95	2,23	2,07	2,03	2,17
-Variable Motivación :	2,42	2,45	2,35	2,38	2,75	2,31
-Variable Reciprocidad:	2,52	2,31	2,00	1,97	1,79	2,03
-Variable Participación:	2,60	2,03	2,09	1,54	2,61	2,34
- Clima Organizacional:	2,41	1,32	1,70	1,30	1,03	1,68
8.- UNIDAD DE IMAGENOLOGÍA:						
-Variable Liderazgo :	1,94	2,39	2,39	2,31	2,36	2,35
-Variable Motivación :	2,12	3,30	3,16	3,09	2,72	3,16
-Variable Reciprocidad:	2,49	2,19	2,35	2,33	2,39	2,38
-Variable Participación:	2,44	2,41	2,25	2,05		2,37
- Clima Organizacional:	2,25	2,39	2,31	2,36		2,35
9.- UNIDAD DE LABORATORIO CLINICO						
-Variable Liderazgo :	2,38	2,39	2,49	2,41	2,29	2,58
-Variable Motivación :	2,06	2,31	2,31	1,85	2,07	2,32
-Variable Reciprocidad:	2,25	2,34	2,70	2,01	1,94	2,22
-Variable Participación:	2,85	2,17	2,97	2,97	2,62	3,02
- Clima Organizacional:	2,38	2,31	2,92	2,70	2,48	2,79
PROMEDIO	2,62	2,70	2,58	2,37	2,26	2,59
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,61	2,34	2,47	2,30	2,16	2,43

MATRIZ DE IDENTIFICACION Y PONDERACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
DETECTADO EN EL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN EN EL AÑO 1995

PARÁMETRO DE ANÁLISIS	P L A N T A					CLIMA PROMEDIO
	(1) 148	(2) 119	(3) 283	(4) 114	(5) 61	
1. LIDERAZGO						
1.1. DIRECCIÓN(D)	2,37	2,21	2,20	1,93	2,20	2,19
1.2. ESTIMULO A LA EXCELENCIA (EE)	2,1	1,27	1,80	1,82	1,85	1,79
1.3. ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO. (ETE)	2,31	2,42	2,49	2,64	2,39	2,52
1.4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS (SC)		1,90	2,43	1,88	1,67	2,17
PROMEDIO	2,35	1,95	2,23	2,07	2,03	2,17
2. MOTIVACION						
2.1. REALIZACION PERSONAL (RP)	3,05	2,42	3,05	2,98	2,75	2,91
2.2. RECONOCIMIENTO AL APORTE (RA)	2,31	2,08	2,00	1,97	1,79	2,05
2.3. RESPONSABILIDAD (R)	2,94	3,03	2,89	2,54	2,61	2,84
2.4. ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO (ACT)	2,19	1,52	1,70	1,50	1,03	1,68
PROMEDIO	2,62	2,26	2,41	2,25	2,05	2,37
3. RECIPROCIDAD						
3.1. APLICACION AL TRABAJO (AT)	3,09	2,51	2,59	2,51	2,36	2,65
3.2. CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL (CPI)	3,50	3,03	3,16	3,09	2,72	3,16
3.3. RETRIBUCION (R)	1,59	0,89	1,35	1,20	1,67	1,33
3.4. EQUIDAD(E)	2,95	3,13	2,86	2,83	2,39	2,88
PROMEDIO	2,78	2,39	2,49	2,41	2,29	2,58
4. PARTICIPACION						
4.1. COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD (CP)	2,69	2,35	2,35	1,85	2,07	2,32
4.2. COMPATIVILIZACION DE INTERESES (CI)	2,34	2,24	2,30	2,01	1,98	2,23
4.3. INTERCAMBIO DE INFORMACION (II)	2,94	3,12	3,17	2,92	2,52	3,02
4.4. INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO (IC)	2,51	3,08	2,92	2,70	2,48	2,79
PROMEDIO	2,62	2,70	2,68	2,37	2,26	2,59
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,61	2,34	2,47	2,30	2,16	2,43

(1)AUXILIARES (2)ADMINISTRATIVOS (3)TECNICOS (4)PROFESIONALES (5)MEDICOS

A partir de las evaluaciones observadas en la tabla expuesta, se realiza una categorización de los promedios de las variables de cada estamento, indicando desde como fueron ponderadas, en términos de rango, por los estamentos en 1995.

-Variable Participación: 2,37 Satisfacción promedio.

1.-AUXILIARES:

-Variable Liderazgo : 2,35 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 2,62 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,78 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,62 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional: 2,61 Satisfacción promedio.**

-Variable Reciprocidad: 2,29 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,26 Satisfacción promedio.

2.- ADMINISTRATIVOS:

-Variable Liderazgo : 1,95 Insatisfacción.

-Variable Motivación : 2,26 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,39 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,70 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional: 2,34 Satisfacción promedio.**

3.- TÉCNICOS.

-Variable Liderazgo : 2,23 Satisfacción promedio.

-Variable Motivación : 2,41 Satisfacción promedio.

-Variable Reciprocidad: 2,49 Satisfacción promedio.

-Variable Participación: 2,68 Satisfacción promedio.

- **Clima Organizacional: 2,47 Satisfacción promedio.**

4.- PROFESIONALES

- Variable Liderazgo : 2,07 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 2,05 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,29 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,37 Satisfacción promedio.
- **Clima Organizacional: 2,30 Satisfacción promedio.**

5.- MÉDICOS

- Variable Liderazgo : 2,03 Insatisfactorio.
- Variable Motivación : 2,05 Insatisfactorio.
- Variable Reciprocidad: 2,29 Satisfacción promedio.
- Variable Participación: 2,26 Satisfacción promedio.
- **Clima Organizacional: 2,16 Insatisfactorio.**

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN 1995

Observando los resultados antes expuestos, podemos destacar la homogeneidad en los promedios de Clima Organizacional, que se aprecia en los distintos servicios y unidades en 1995.

Ubicándose prácticamente todos estos en el rango de *satisfacción promedio*. Excepcionalmente, el Servicio de Cirugía Infantil se encuentra en un rango de *insatisfactorio*.

Luego, analizando más detalladamente las distintas variables, podemos ver que esta homogeneidad se mantiene en la mayoría de los servicios con excepciones como: *insatisfacción* en la variable Liderazgo en los Servicios SOME , Cirugía Infantil, Unidad de Anestesia , Pabellón y Recuperación, Emergencia e Imagenología; y lo mismo en la variable Motivación en las Unidades

de Imagenología y Laboratorio Clínico; también encontramos *insatisfacción* en la variable Reciprocidad en la Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación; y en la variable Participación sólo el Servicio Cirugía Infantil. Por otra parte se encuentran en el rango de *muy satisfactorio* el Servicio de Obstetricia, Ginecología y Neonatología y la Unidad de Anestesia, Pabellón y Recuperación, en la variable Participación.

Del análisis por *estamentos* podemos destacar que la mayoría de estos evaluó el Clima Organizacional en 1995 en un rango de *satisfacción promedio*, a excepción del estamento médicos que lo percibe en un rango de *insatisfactorio*.

3. ANÁLISIS DE TENDENCIA DE LOS PROMEDIOS DE LAS DISTINTAS VARIABLES POR ESTAMENTOS EN LOS DOS MOMENTOS DE MEDICIÓN

El análisis de tendencias muestra cómo se comporta un conjunto de puntajes, en relación a una misma variable; pudiendo formar dichos puntajes líneas ascendentes o descendentes. En base a esto, mostraremos el comportamiento de los puntajes de las distintas variables de clima organizacional para los distintos estamentos.

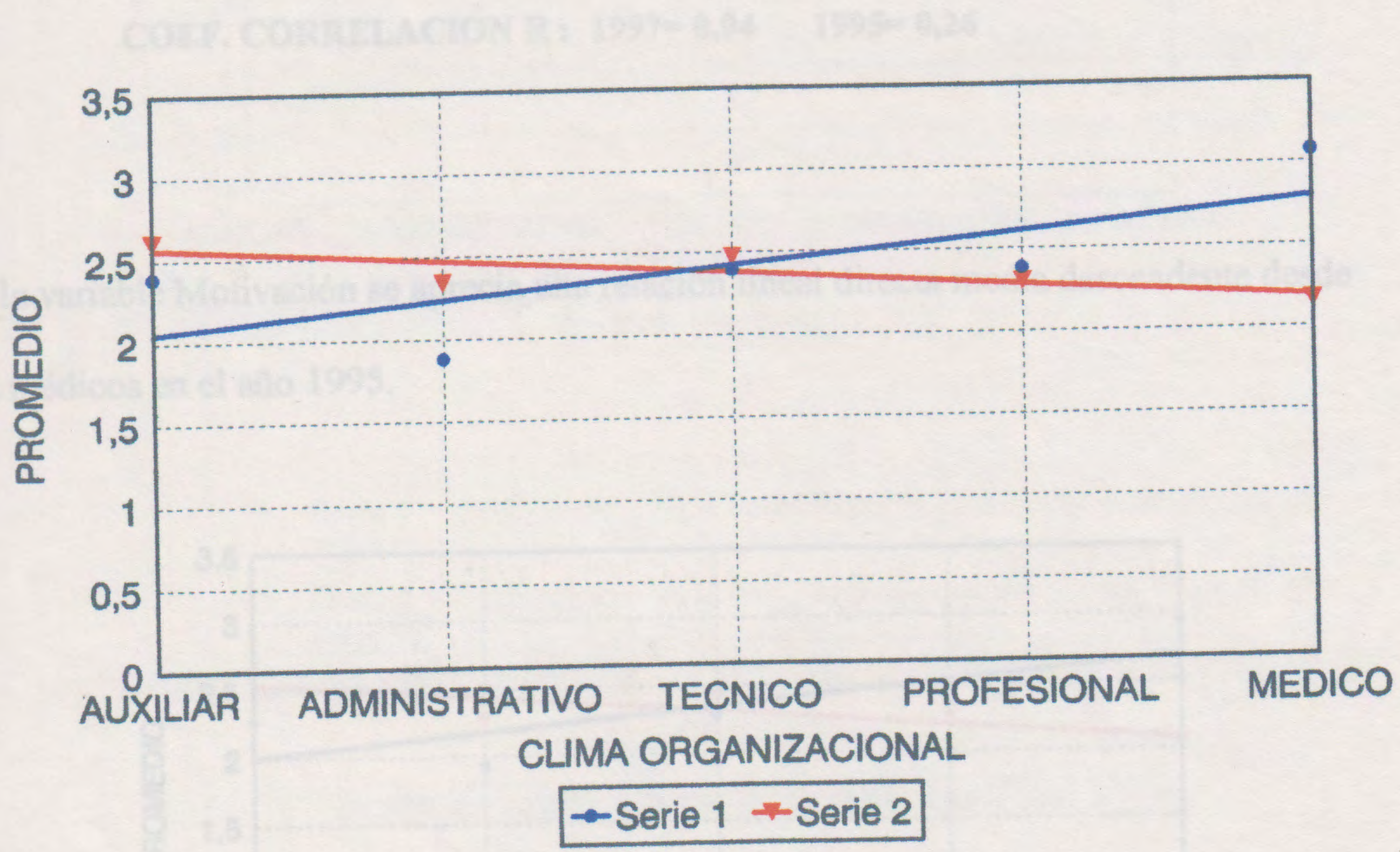
Consideraremos para el análisis los gráficos cuyo coeficiente de correlación* se ubique en un rango de relación lineal directa fuerte (0,9 a 1) y/o en un rango de relación lineal directa media (0,7 a 0,9).

Si bien, en algunos gráficos se pueden observar otras tendencias de interesante análisis, su coeficiente de correlación es poco significativo, por lo cual no es posible analizarlo de forma confiable.

El análisis que a continuación efectuamos considera en primer lugar el clima general, luego las variables y finalmente las dimensiones que las componen.

* Nota: el *coeficiente de correlación* indica el grado en el que se ajustan los puntos a la recta que forman, lo cual es calculado a través del programa Harvard Graphics.

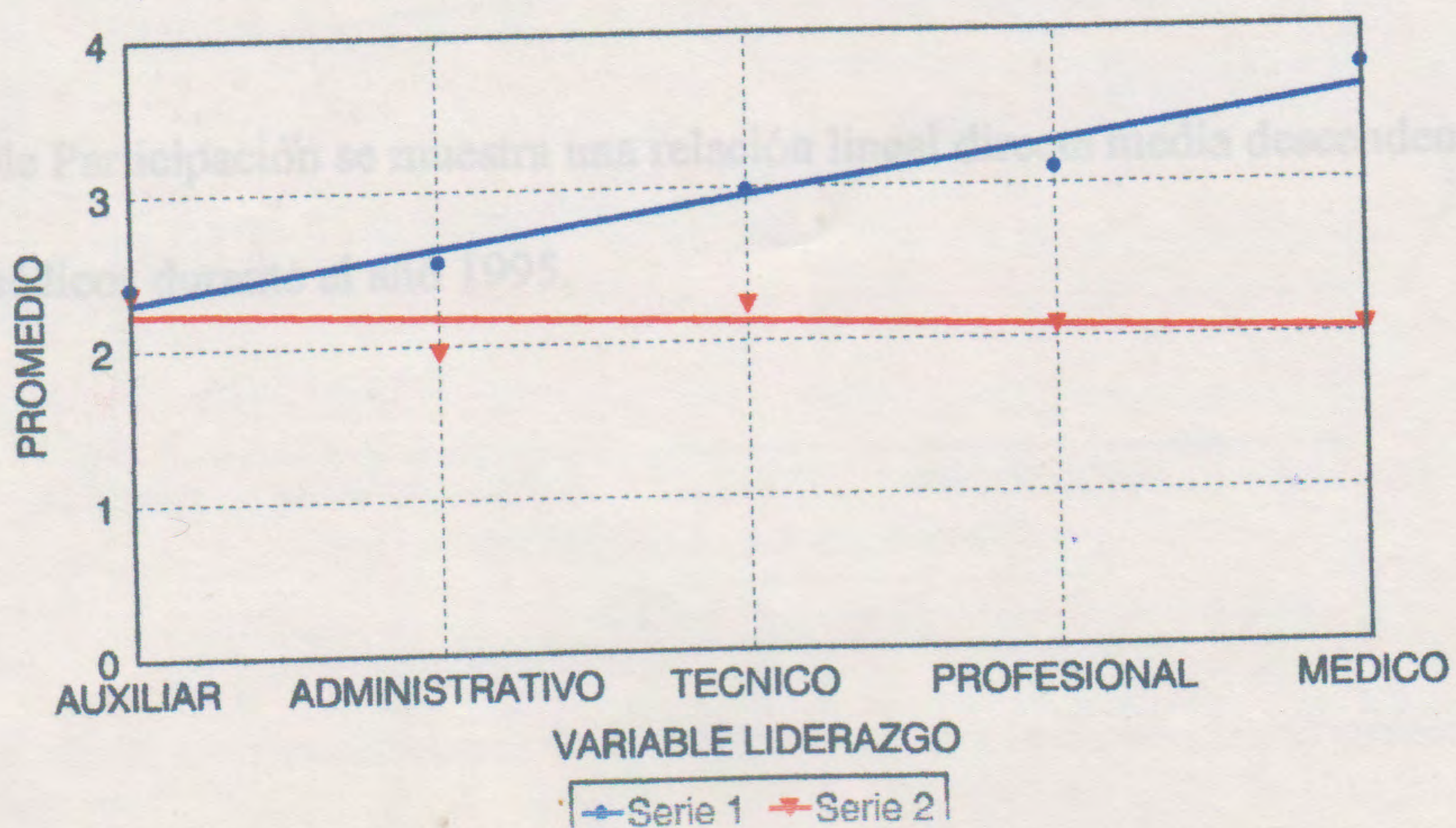
En primera instancia, el gráfico referido a clima organizacional evaluado en los distintos estamentos muestra una relación lineal directa media descendente desde el estamento de auxiliares hasta el estamento de médicos, durante el año 1995.



- Serie 1 = Evaluaciones de clima por estamentos, año 1997.
- Serie 2 = Evaluaciones de clima por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997=0,48 1995=0,75

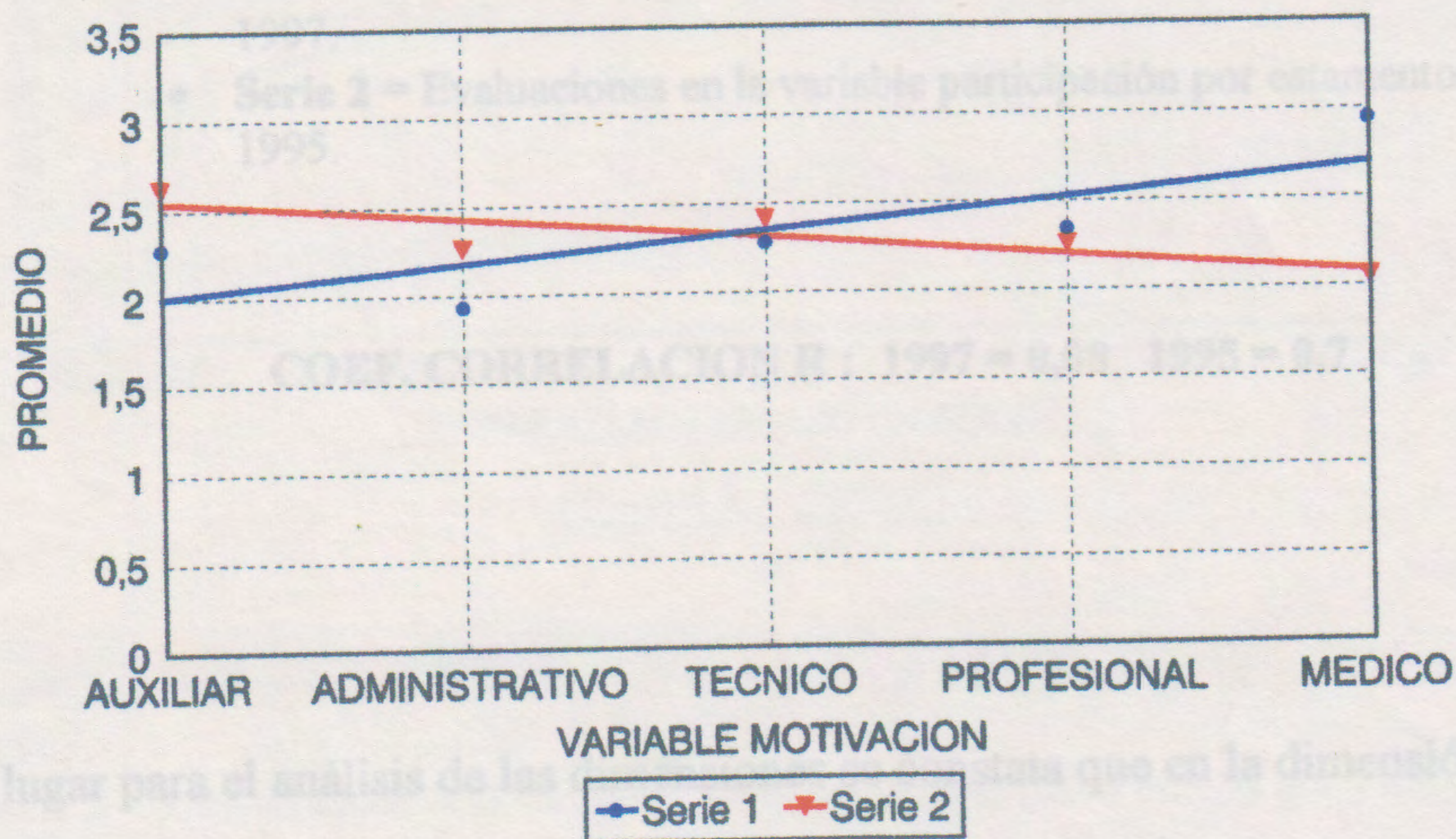
En segundo lugar, en la variable Liderazgo se observa una relación lineal directa fuerte, claramente ascendente, desde auxiliares hasta médicos durante el año 1997.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la variable liderazgo por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la variable liderazgo por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997= 0,94 1995= 0,26

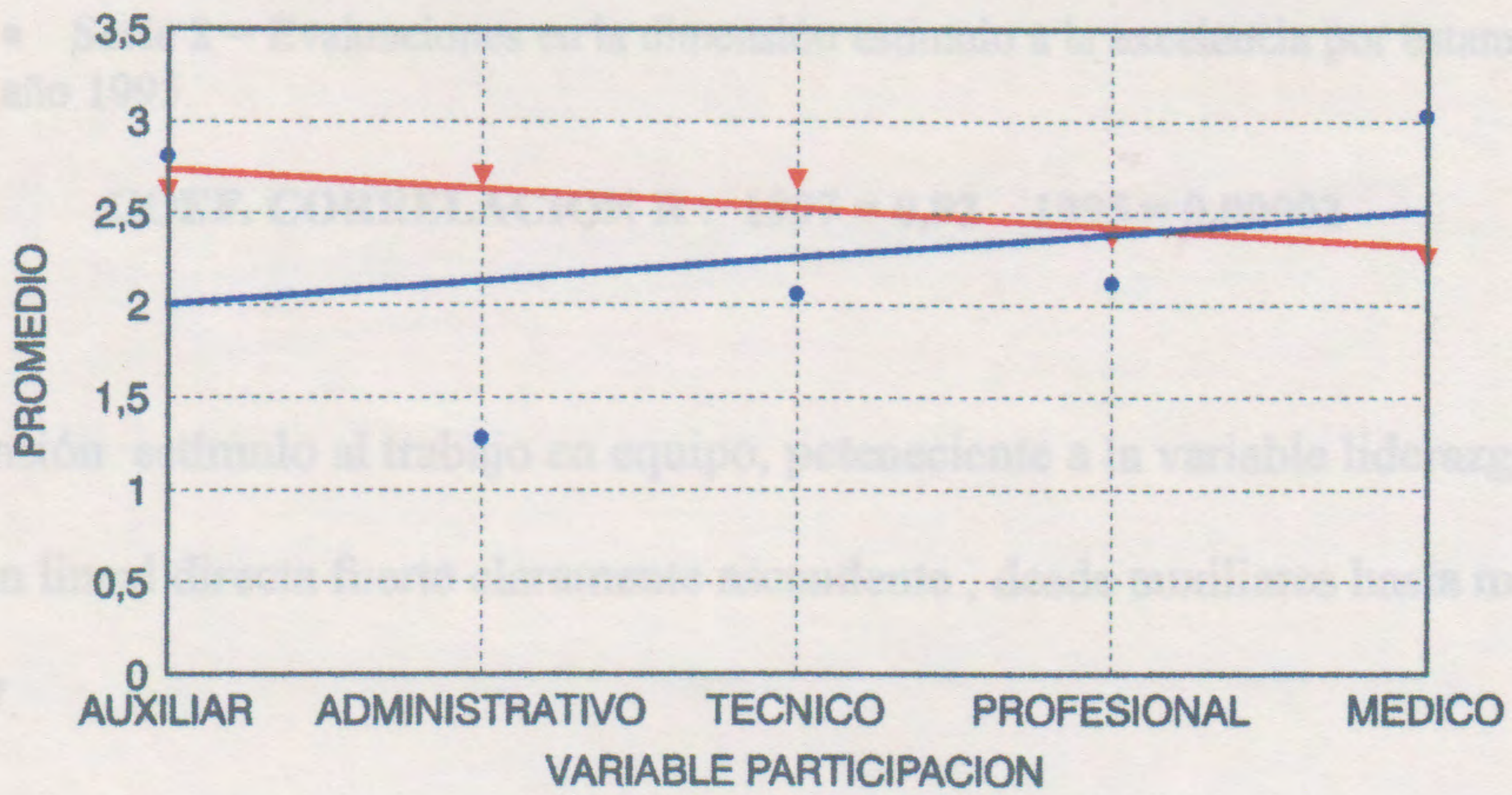
En la variable Motivación se aprecia una relación lineal directa media descendente desde auxiliares a médicos en el año 1995.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la variable motivación por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la variable motivación por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997= 0,56 1995= 0,74

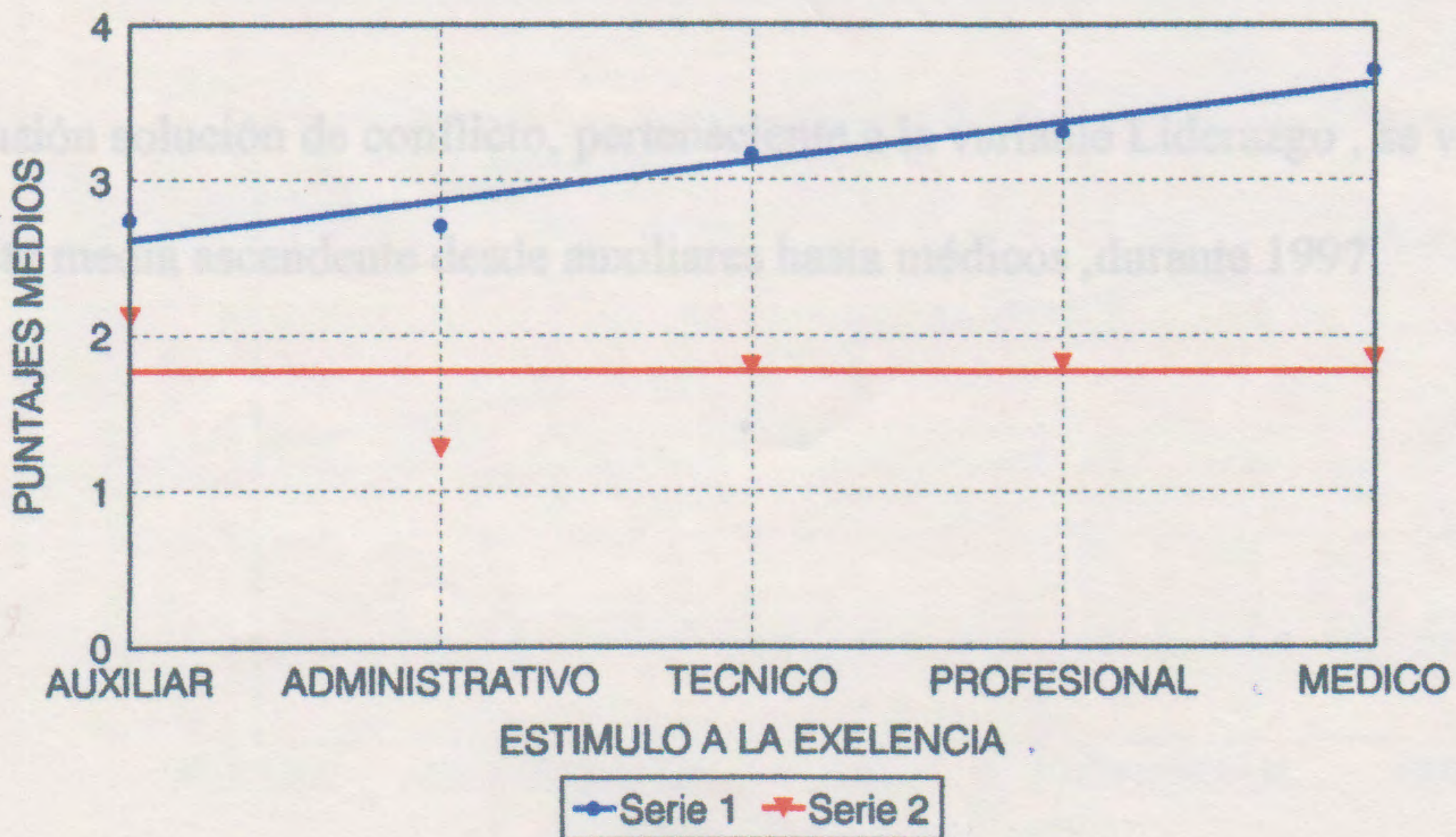
En la variable Participación se muestra una relación lineal directa media descendente desde auxiliares a médicos durante el año 1995.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la variable participación por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la variable participación por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,08 1995 = 0,7

En tercer , lugar para el análisis de las dimensiones se constata que en la dimensión estímulo a al excelencia perteneciente a la variable Liderazgo, se observa una relación lineal directa fuerte ascendente ,desde auxiliares hasta médicos durante el año 1997 .

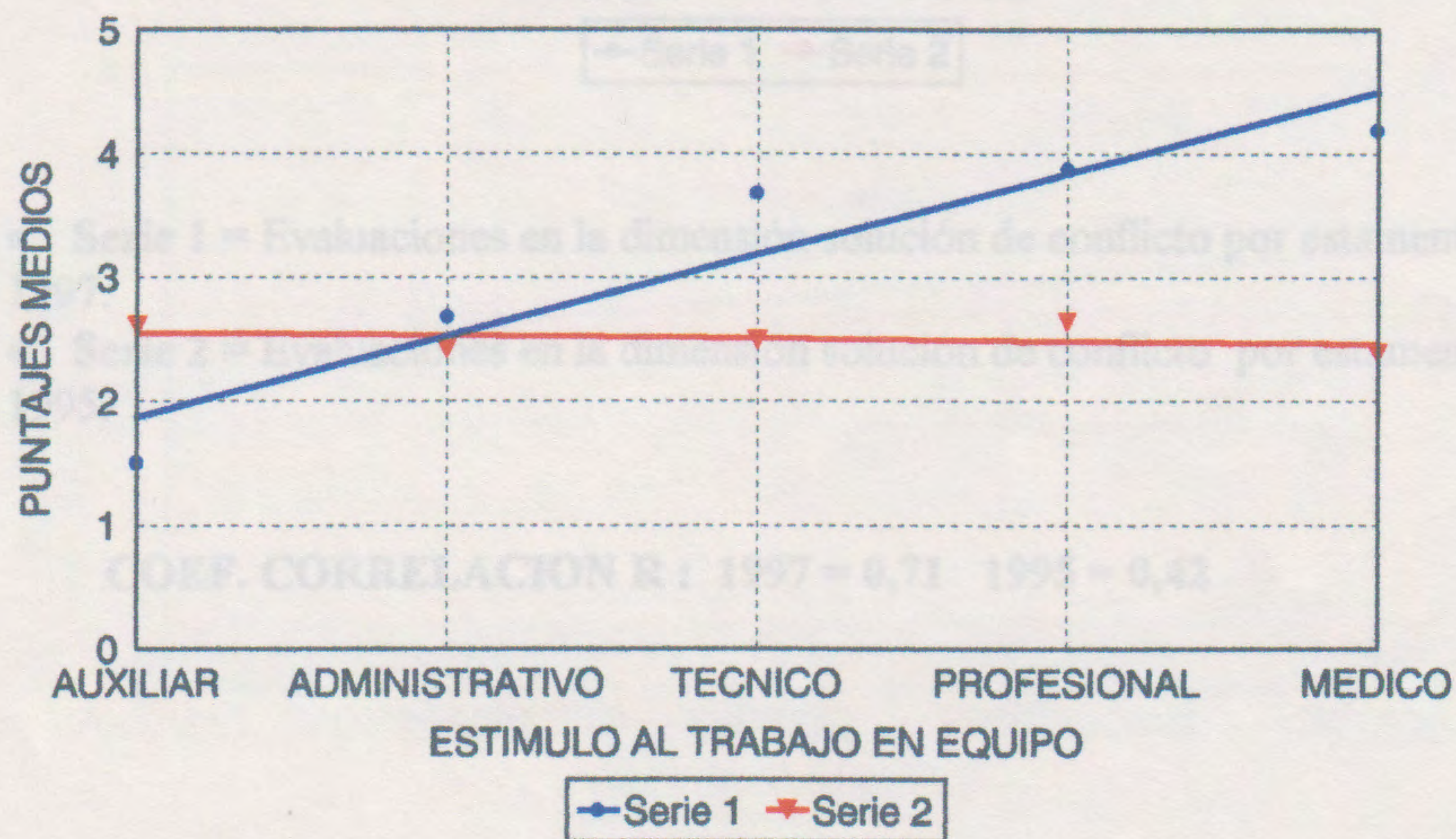


- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión estímulo a la excelencia por estamentos, año 1997.

- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión estímulo a la excelencia por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,92 1995 = 0,00002

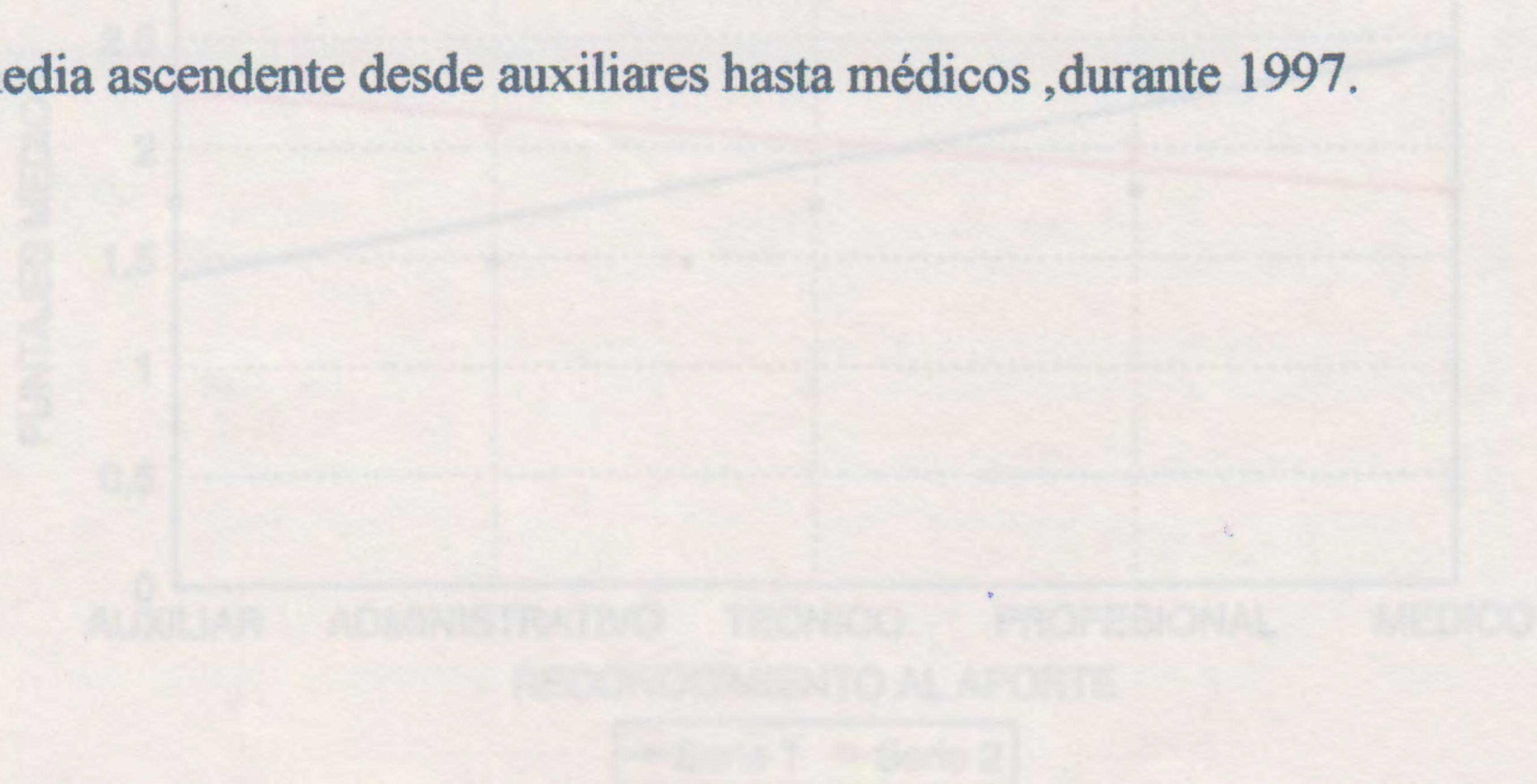
En la dimensión estímulo al trabajo en equipo, perteneciente a la variable liderazgo se muestra una relación lineal directa fuerte claramente ascendente, desde auxiliares hasta médicos, durante el año 1997.

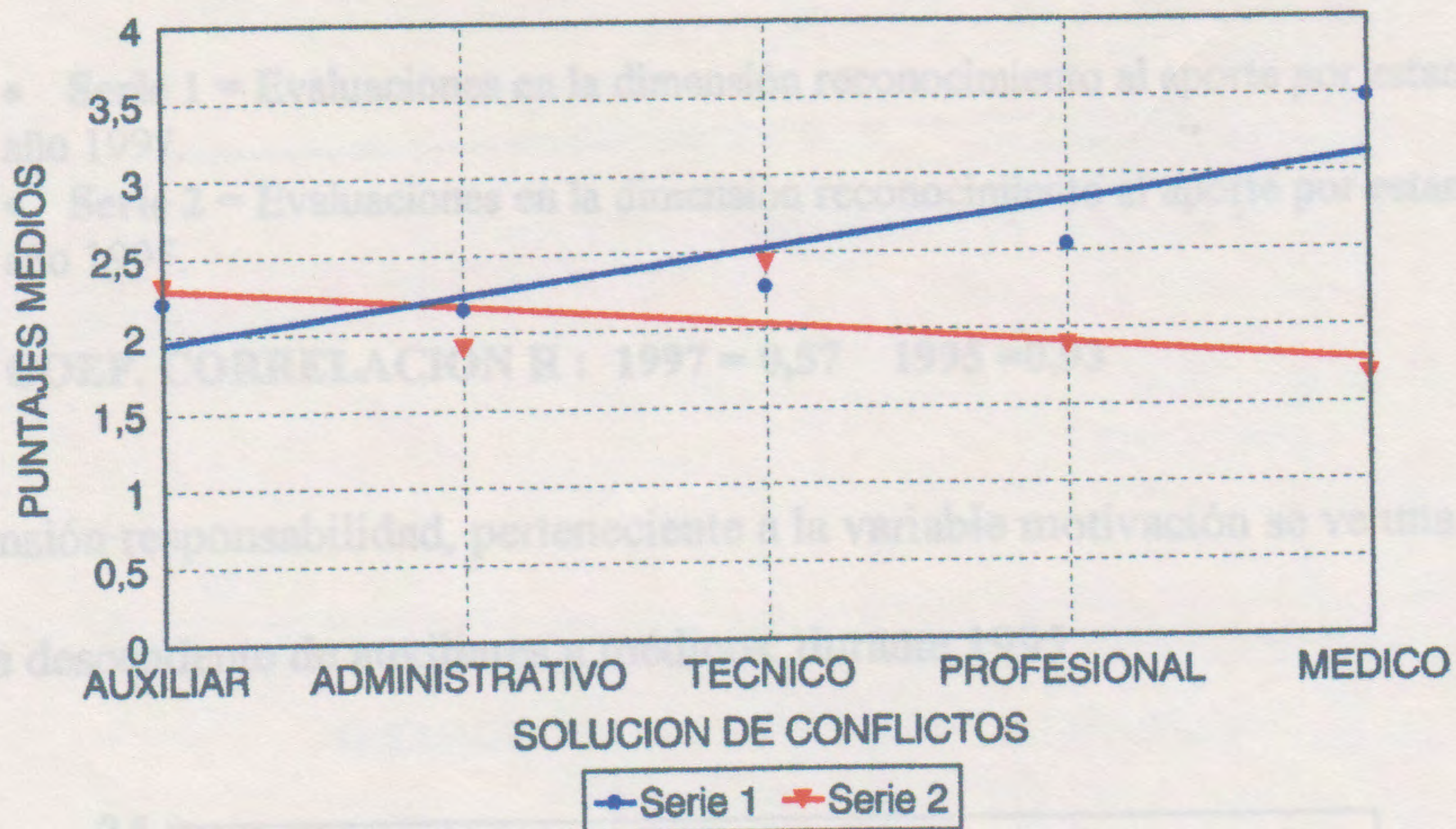


- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión estímulo al trabajo en equipo por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión estímulo al trabajo en equipo por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,9 1995 = 0,09

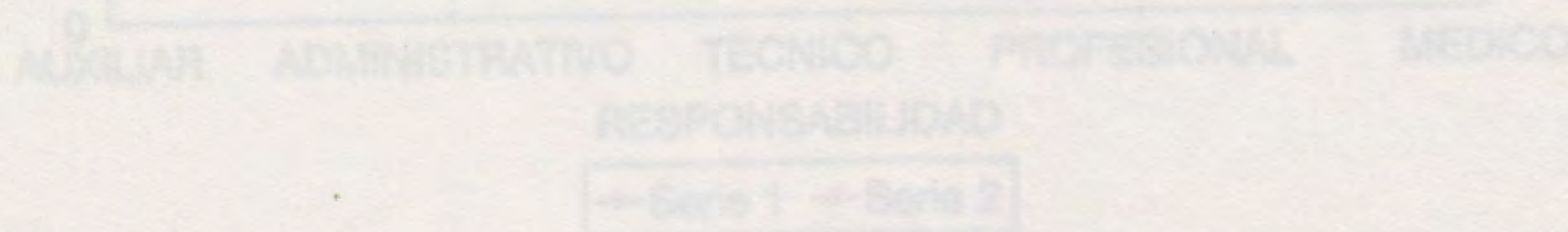
En la dimensión solución de conflicto, perteneciente a la variable Liderazgo, se ve una relación lineal directa media ascendente desde auxiliares hasta médicos, durante 1997.





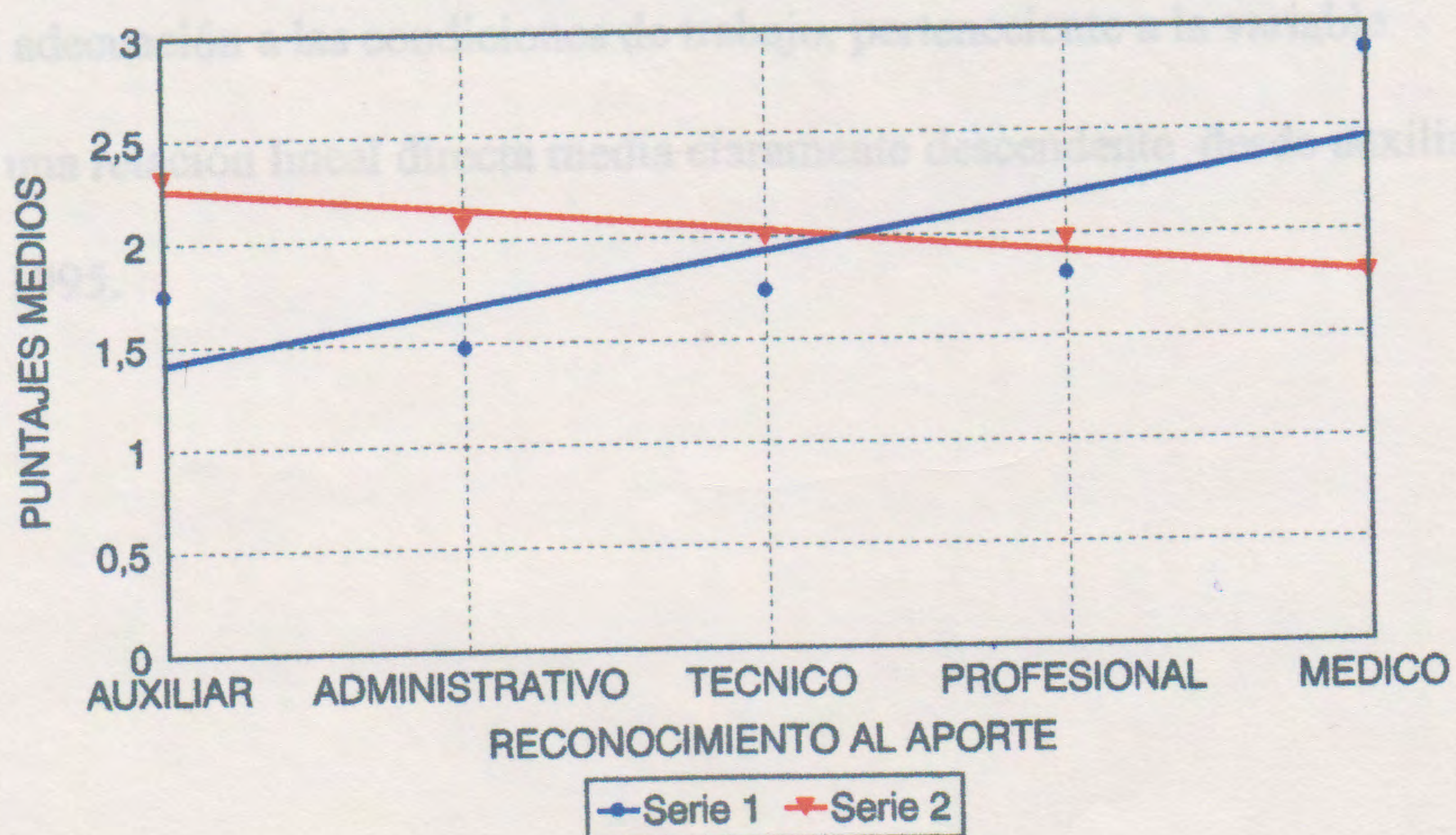
- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión solución de conflicto por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión solución de conflicto por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,71 1995 = 0,42



- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión responsabilidad por estamentos, año 1997
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión responsabilidad por estamentos, año 1995

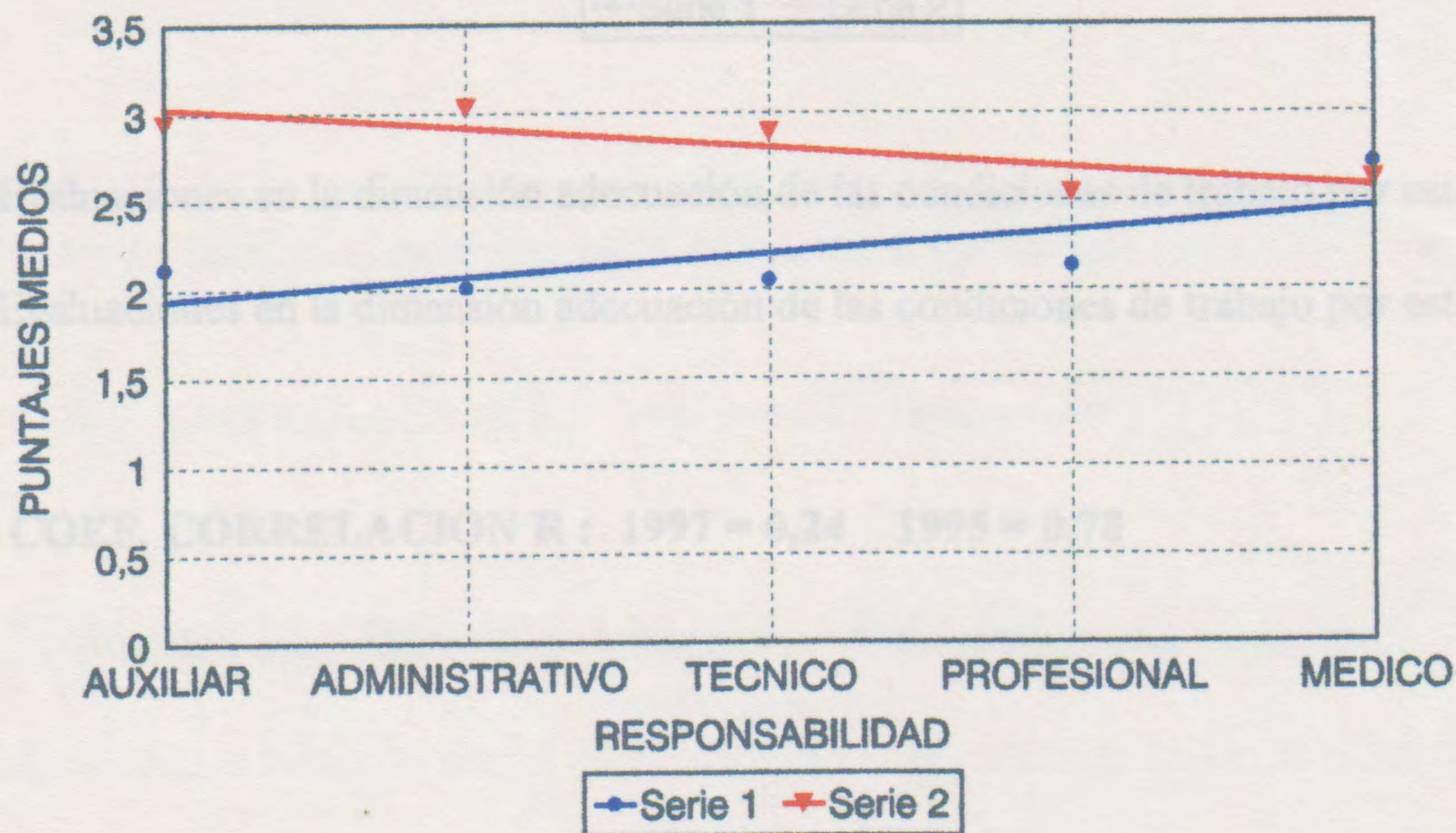
En la dimensión reconocimiento al aporte, perteneciente ala variable motivación, se aprecia una relación lineal directa fuerte descendente desde auxiliares hacia médicos , durante el año 1995.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión reconocimiento al aporte por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión reconocimiento al aporte por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,57 1995 = 0,93

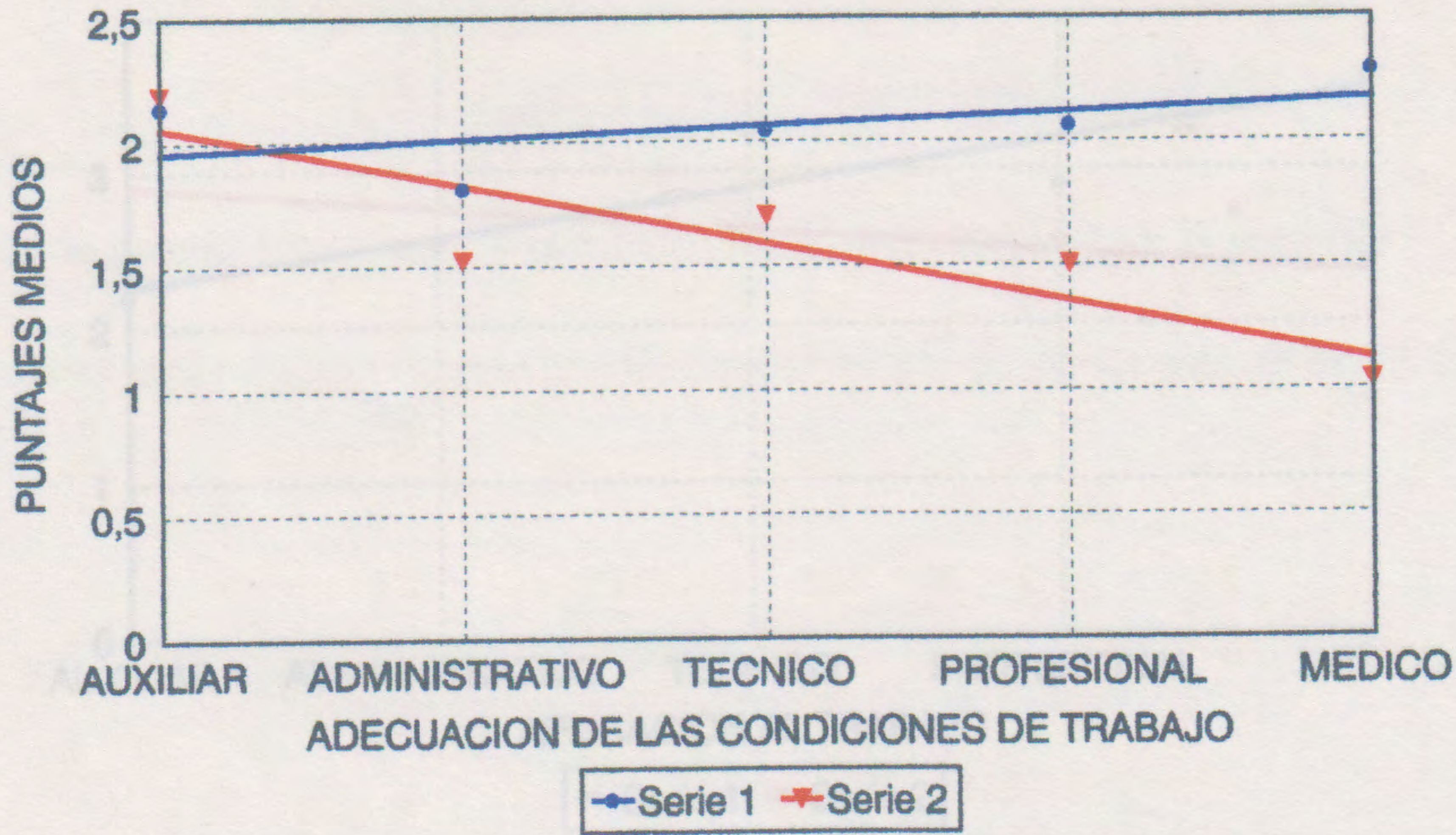
En la dimensión responsabilidad, perteneciente a la variable motivación se ve una relación lineal directa media descendente de auxiliares a médicos, durante 1995.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión responsabilidad por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión responsabilidad por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,51 1995 = 0,72

En la dimensión adecuación a las condiciones de trabajo, perteneciente a la variable Motivación, se observa una relación lineal directa media claramente descendente desde auxiliares hasta médicos en el año 1995.

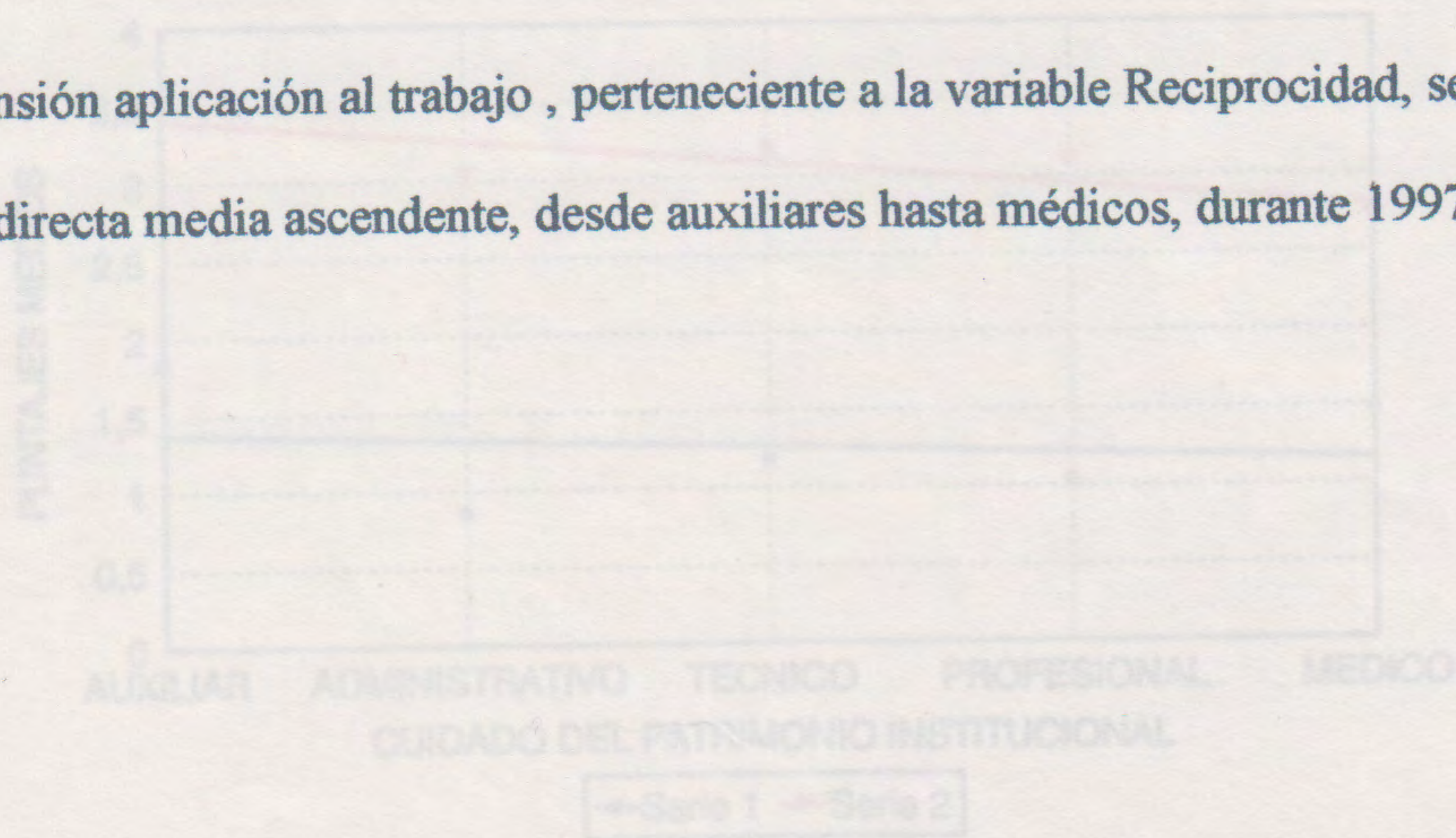


- Serie 1 = Evaluaciones en la dimensión adecuación de las condiciones de trabajo por estamentos, año 1997.
- Serie 2 = Evaluaciones en la dimensión adecuación de las condiciones de trabajo por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,24 1995 = 0,78

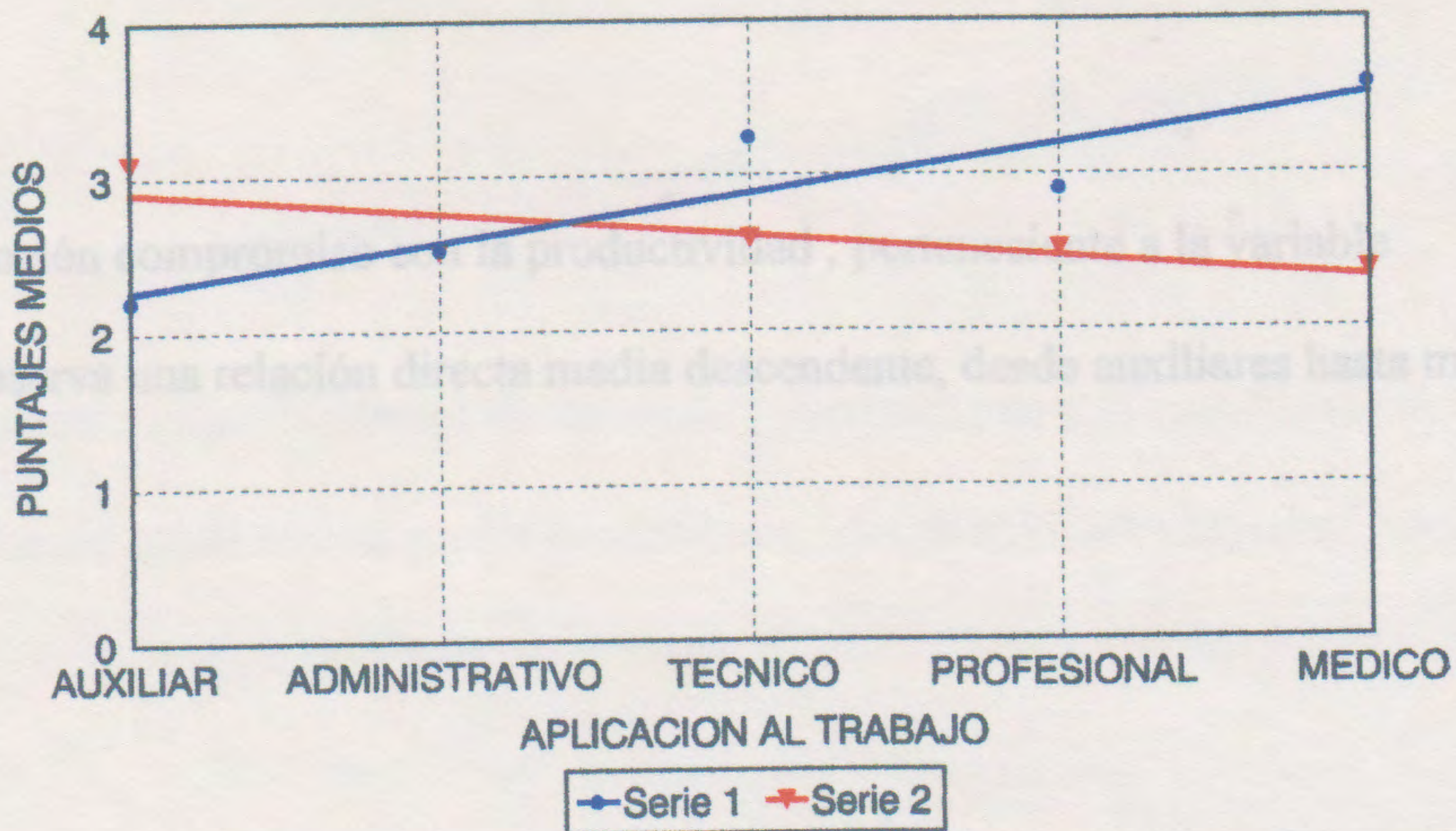
En la dimensión cuidado del patrimonio institucional, perteneciente a la variable reciprocidad, se ve una relación lineal directa media descendente, desde auxiliares hasta médicos, durante 1995.

En la dimensión aplicación al trabajo, perteneciente a la variable Reciprocidad, se aprecia una relación lineal directa media ascendente, desde auxiliares hasta médicos, durante 1997.



- Serie 1 = Evaluaciones en la dimensión cuidado del patrimonio institucional por estamentos, año 1997.
- Serie 2 = Evaluaciones en la dimensión cuidado del patrimonio institucional por estamentos, año 1995.

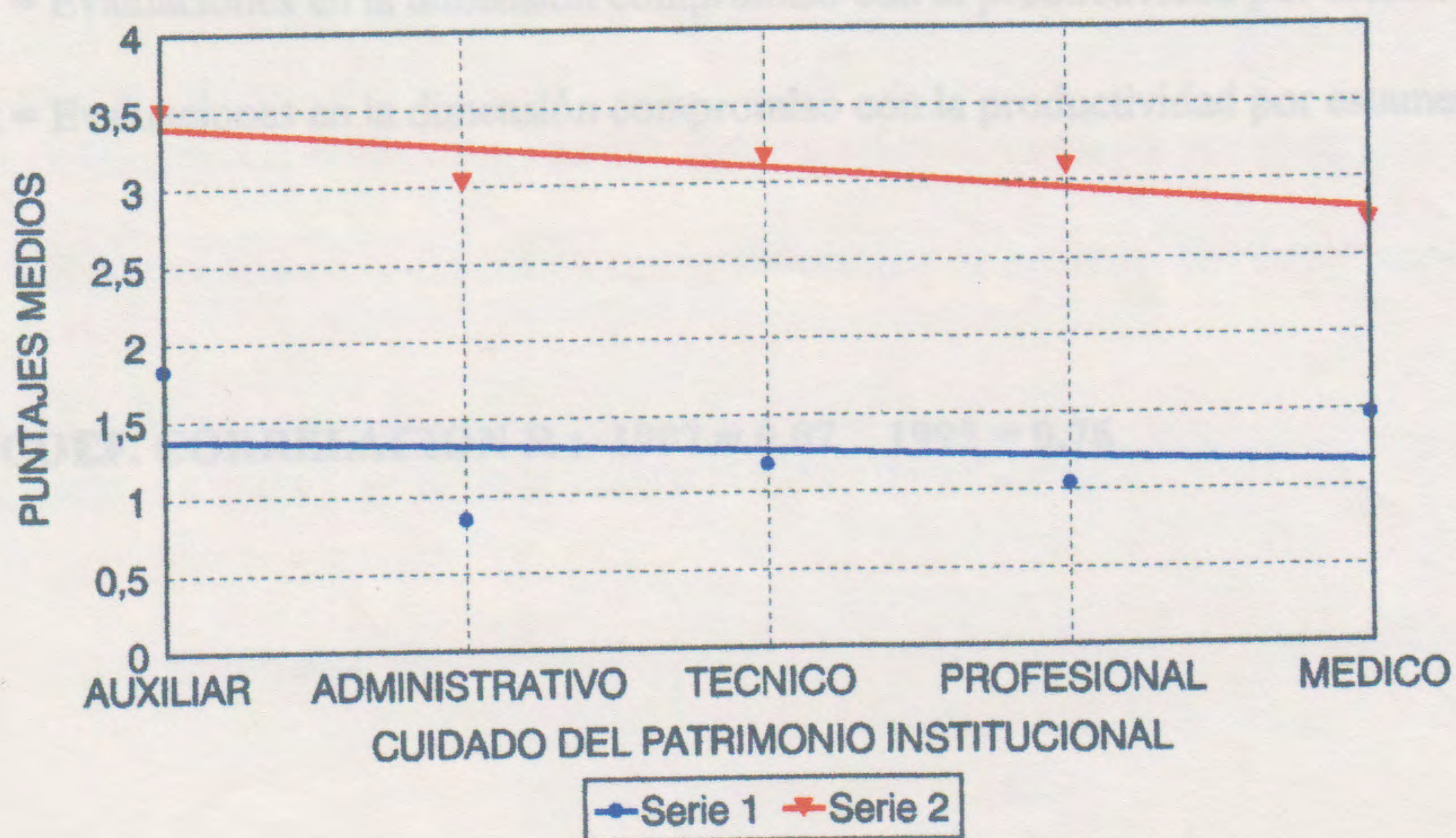
COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,39 1995 = 0,72



- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión aplicación al trabajo por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión aplicación al trabajo por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,81 1995 = 0,68

En la dimensión cuidado del patrimonio institucional, perteneciente a la variable reciprocidad, se ve una relación lineal directa media descendente, desde auxiliares hasta médicos, durante 1995.

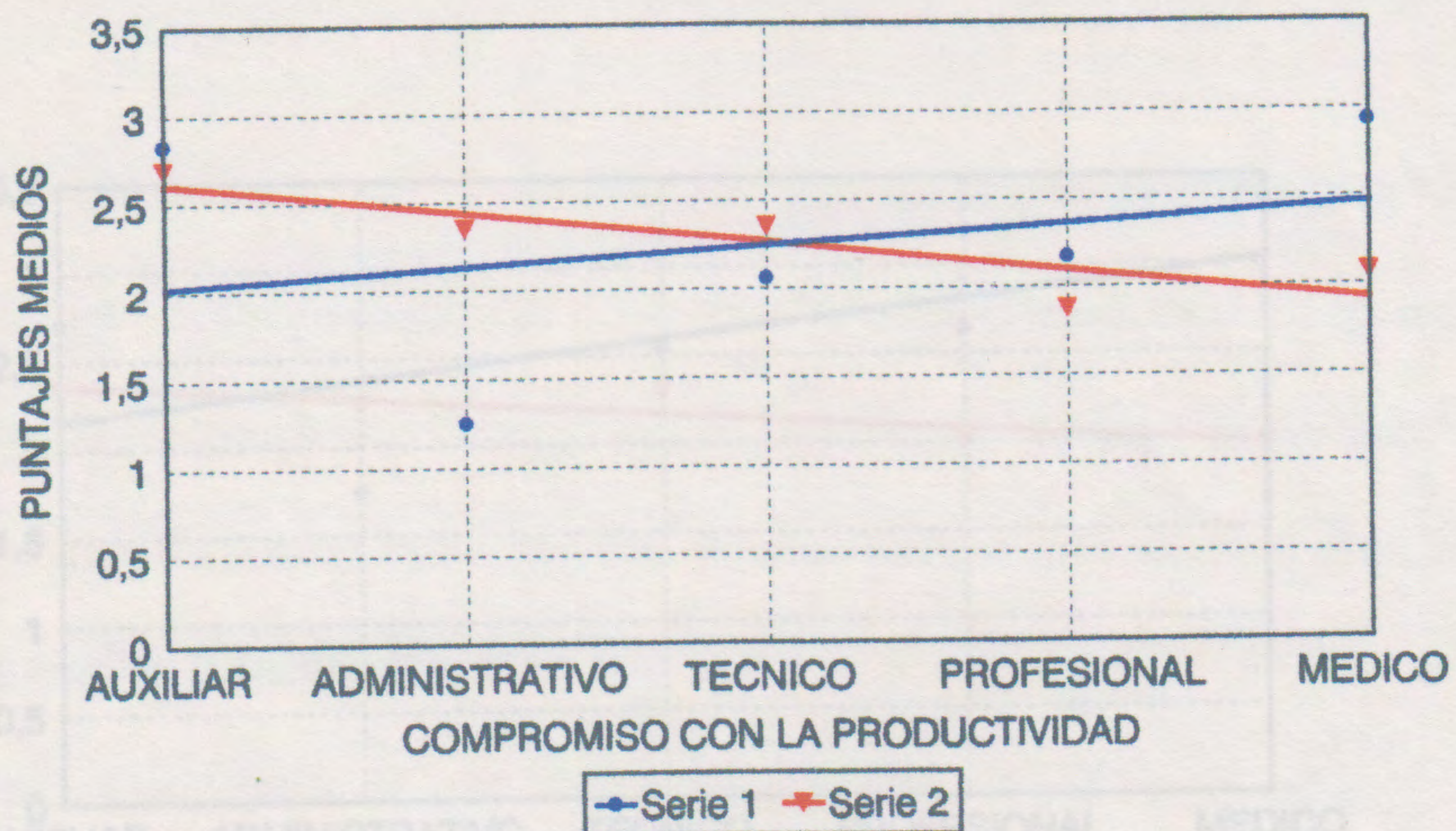


- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión cuidado del patrimonio institucional por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión cuidado del patrimonio institucional por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,39 1995 = 0,72

En la dimensión compromiso con la productividad , perteneciente a la variable

Participación, se observa una relación directa media descendente, desde auxiliares hasta médicos , durante 1995.

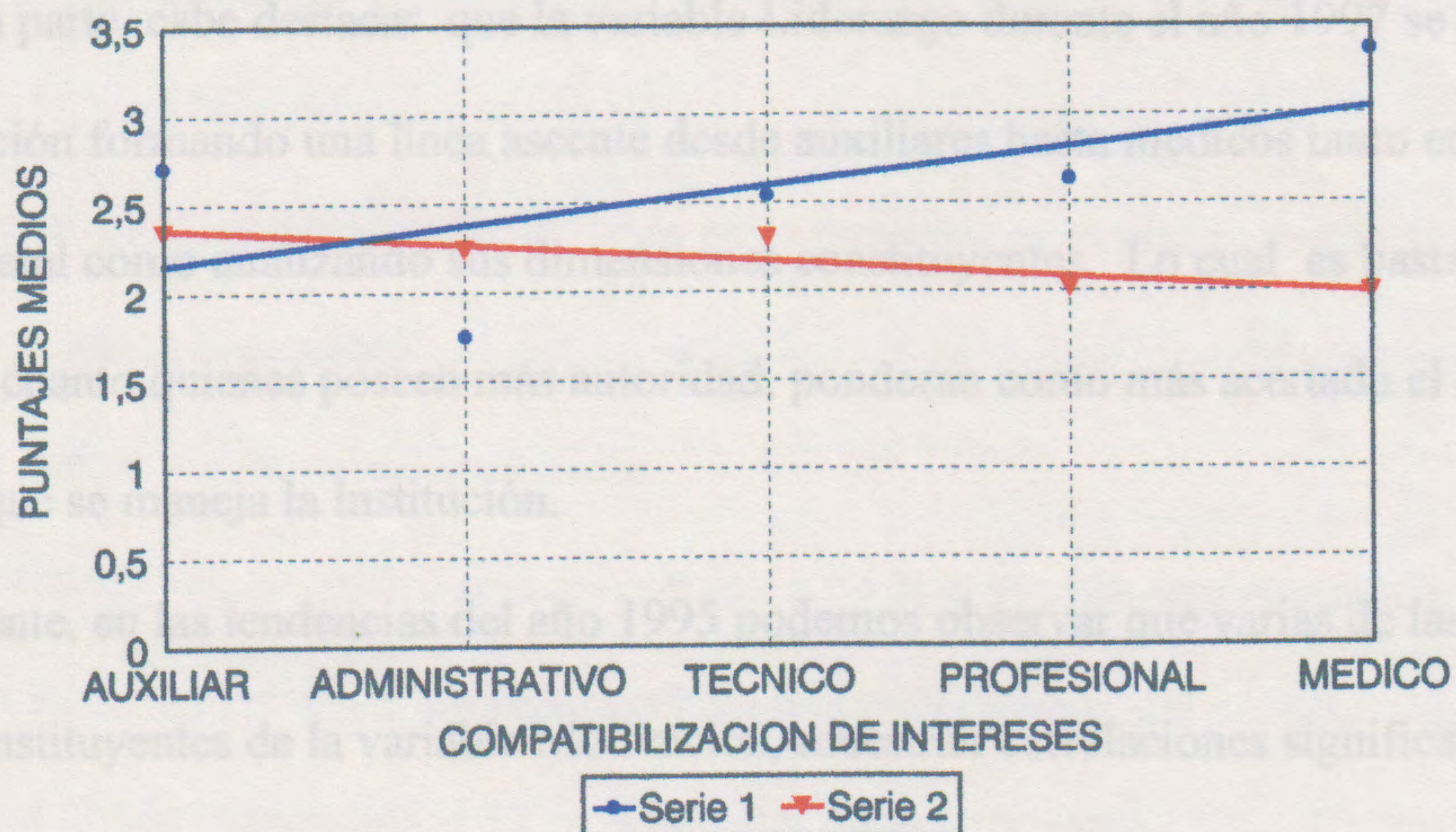


- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión compromiso con la productividad por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión compromiso con la productividad por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,07 1995 = 0,76

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE TENDENCIAS POR ESTAMENTOS.

En la dimensión compatibilización de intereses , perteneciente a la variable Participación, se encuentra una relación lineal directa media descendente, desde auxiliares hasta médicos, en el año 1995.



- **Serie 1** = Evaluaciones en la dimensión compatibilización de intereses por estamentos, año 1997.
- **Serie 2** = Evaluaciones en la dimensión compatibilización de intereses por estamentos, año 1995.

COEF. CORRELACION R : 1997 = 0,36 1995 = 0,80

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE TENDENCIAS POR ESTAMENTOS.

Visualizando globalmente los resultados antes descritos, se observa claramente que todas las tendencias significativas del año 1997 forman líneas ascendentes desde el estamento de auxiliares hasta el estamento de los médicos y que por otro lado, las tendencias significativas del año 1995 forman todas líneas descendentes desde el estamento auxiliares hasta el estamento médicos.

Por otra parte, cabe destacar que la variable Liderazgo durante el año 1997 se aprecia con una alta correlación formando una línea ascende desde auxiliares hasta médicos tanto en una apreciación general como analizando sus dimensiones constituyentes. Lo cual es bastante interesante, por cuanto quienes poseen más autoridad, ponderan como más acertado el estilo de Liderazgo con que se maneja la Institución.

Finalmente, en las tendencias del año 1995 podemos observar que varias de las dimensiones constituyentes de la variable Motivación, muestran correlaciones significativas descendentes desde auxiliares a médicos. Lo que se aprecia en forma similar en la variable Participación.

G O1 O2 X O3 O4

donde: G: Servicio de Cirugía Infantil.

O1: Aplicación cuestionario clima organizacional II (1995).

O2: Aplicación entrevista estructurada (Mayo 1997).

X: Intervención (Julio 1997).

O3: Aplicación entrevista estructurada (Agosto 1997).

O4: Aplicación cuestionario clima organizacional I (Agosto 1997).

4. DISEÑO CUASIEXPERIMENTAL

A continuación describiremos el Diseño cuasiexperimental a utilizar en un servicio específico con una intervención particular.

Dicho servicio clínico (Cirugía infantil) recibió una evaluación previa de clima organizacional en 1995 al que respondieron 25 personas de un universo de 50 y posteriormente en mayo del presente año se le sometió a otra evaluación mediante una entrevista semiestructurada que consideraba las variables y dimensiones medidas en el estudio de clima realizado, la cual respondieron 33 personas de universo de 52.

En base a los resultados obtenidos de estas mediciones se realiza una intervención particular en el clima organizacional del servicio, la cual considera especialmente aquellas dimensiones que se vieron más descendidas.

Posteriormente, se realizó una reevaluación de la entrevista semiestructurada a la que respondieron 38 personas de un universo de 52 y una reevaluación del cuestionario de clima organizacional al que respondieron 32 personas del mismo universo.

Todo lo anterior se analiza según el siguiente diseño:

G O1 O2 X O3 O4.

donde, G: Servicio de Cirugía Infantil.

O1: Aplicación cuestionario clima organizacional 1(1995).

O2: Aplicación entrevista estructurada (Mayo 1997).

X: Intervención (Julio 1997).

O3: Aplicación entrevista estructurada (Agosto 1997).

O4: Aplicación cuestionario clima organizacional 1 (Agosto 1997).

4.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA EVALUATIVA DEL ESTADO DE CLIMA POST- MEDICIÓN EN EL SERVICIO DE CIRUGIA INFANTIL.

4.1.1. Resultados primera aplicación de la entrevista estructurada realizada en Mayo de 1997.

En base a evaluaciones previas de Clima Organizacional , cuestionarios de diseño y entrevistas semiestructuradas , se constata lo que se denomina una "impresión diagnóstica" y en consecuencia, una propuesta de intervención específica , de acuerdo a la realidad del Servicio de Cirugía Infantil..

En primera instancia el cuestionario aplicado al servicio de cirugía infantil, realizado en base a las variables medidas en el estudio de clima organizacional efectuado en 1995 al hospital Carlos Van Buren , arrojó los siguientes resultados, que se expresan en *porcentajes de déficit* (respecto del total de individuos) ,que manifiestan cuán deficitario se mostró el clima en cada dimensión, en otras palabras, mientras mayor sea el porcentaje señalado, más deficitaria se encuentra la dimensión evaluada.

A continuación, presentamos las distintas variables y dimensiones con sus respectivos porcentajes de déficit, ordenadas de mayor a menor.

<u>VARIABLES Y DIMENSIONES</u>	<u>PORCENTAJE DE DÉFICIT</u>
1º La variable Liderazgo, en la dimensión Solución de Conflicto.	57%
2º La variable Motivación, en la dimensión Reconocimiento al aporte.	54%
3º La variable Participación, en la dimensión Involucramiento en el cambio.	51%
4º La variable Liderazgo, en la dimensión Estimulo al trabajo en equipo.	50%
5º La variable Participación, en la dimensión Intercambio de Información.	47%
6º La variable Motivación, en la dimensión Adecuación a las condiciones de trabajo.	46%
7º La variable Participación, en la dimensión Compatibilidad de Intereses.	34%

8° La variable Reciprocidad, en la dimensión Compromiso con el Patrimonio Institucional.	32%
9° La variable Motivación, en la dimensión Realización Personal.	29%
10ª La variable Reciprocidad, en la dimensión Aplicación al trabajo.	27%
La variable Liderazgo, en la dimensión Dirección.	27%

En base al anterior análisis cuantitativo y al análisis cualitativo de las entrevistas efectuadas en el Servicio de Cirugía Infantil se observa que las variables y dimensiones más dañadas respecto del promedio son :

- 1°) *Liderazgo, en la dimensión Solución de Conflicto.*
- 2°) *Motivación, en la dimensión Reconocimiento al Aporte.*

1°) El Conflicto se refiere a diferencias de percepciones que compiten sobre una misma realidad. Existen distintas formas de solucionarlos; no se tiene una estrategia ideal, debido a que todas las situaciones presentan facetas diferentes que obliga a verlas con un enfoque de contingencia.

Al respecto, la situación del Servicio de Cirugía Infantil refleja problemas intraestamentos e interestamentos ; las dificultades más patentes están en las relaciones interpersonales, en las que se observa de forma recurrente el tema de las competencias, envidias y rivalidades.

Por otra parte, existe una excesiva jerarquización y fronteras muy demarcadas entre un estamento y otro, las cuales dificultan la comunicación y perpetúan las rivalidades interestamentos.

2°) El Reconocimiento al Aporte hace referencia a la medida en que la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales . Posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce personal que todo individuo posee, es decir , la necesidad de

alcanzar una condición especial dentro de la organización. Esta necesidad es satisfecha cuando a las personas se le otorga reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad.

Sin embargo, en el Servicio de Cirugía Infantil existe la percepción (observada en el diagnóstico) de que hay un mayor énfasis en lo negativo que en lo positivo , destacándose aquello que se hizo mal y pasando casi desapercibidos los buenos aportes del personal, que sólo se reconocen durante las calificaciones o con anotaciones de mérito, cuya dificultad se ocasiona en la baja frecuencia con que ocurren. Si bien este tipo de reconocimiento es válido, es patente que aún faltan otros tipos de reconocimiento.

Lo anterior se aduce en base a que el personal siente que no se les reconoce cuando actúan realmente bien, ni se les dice verbalmente que su trabajo fue bien realizado.

Por otra parte ,algunos sectores encargados del reconocimiento, consideran las calificaciones como instancias suficientes para reconocer al personal y no ejercen otro tipo de reconocimiento. Esto es interesante, por cuanto no es una percepción compartida por todos los actores.

Variable	Porcentaje
1ª Variable Motivación, dimensión adecuación a las condiciones de trabajo:	42%
2ª Variable Participación, dimensión intercambio de información:	41%
4ª Variable Liderazgo, dimensión estímulo al trabajo en equipo:	38%
5ª Variable Participación, dimensión involucramiento en el cambio:	35%
6ª Variable Liderazgo, dimensión estímulo a la excelencia:	32%
7ª Variable Motivación, dimensión realización personal:	30%
8ª Variable Reciprocidad, dimensión cuidado del patrimonio institucional:	28%
Variable Participación, dimensión compartibilización de intereses:	28%
7ª Variable Participación, dimensión compromiso con la productividad:	27%
Variable Liderazgo, dimensión dirección:	27%
10ª Variable Reciprocidad, dimensión aplicación al trabajo:	25%
11ª Variable Reciprocidad, dimensión cuidado del patrimonio institucional:	24%

4.2.2. Resultados segunda aplicación de la entrevista estructurada, realizada en Agosto de 1997.

Los siguientes resultados, que se expresan en *porcentaje de déficit* (respecto del total de individuos), manifiestan cuán deficitario se mostró el clima en cada dimensión, en otras palabras, mientras mayor sea el porcentaje señalado, más deficitaria se encuentra la dimensión evaluada.

A continuación, presentamos las distintas variables y dimensiones con sus respectivos porcentajes de déficit, ordenadas de mayor a menor.

<u>VARIABLES Y DIMENSIONES</u>	<u>PORCENTAJE DE DÉFICIT</u>
1º Variable Liderazgo, dimensión solución de conflicto:	44%
Variable Motivación, dimensión reconocimiento al aporte	44%
2º Variable Motivación, dimensión adecuación a las condiciones de trabajo:	42%
3º Variable Participación, dimensión intercambio de información:	41%
4ª Variable Liderazgo, dimensión estímulo al trabajo en equipo:	38%
5º Variable Participación, dimensión involucramiento en el cambio:	35%
6º Variable Liderazgo, dimensión estímulo a la excelencia:	32%
7º Variable Motivación, dimensión realización personal:	30%
8ª Variable Reciprocidad, dimensión cuidado del patrimonio institucional:	28%
Variable Participación, dimensión compatibilización de intereses:	28%
9ª Variable Participación, dimensión compromiso con la productividad:	27%
Variable Liderazgo, dimensión dirección:	27%
10ª Variable Reciprocidad, dimensión aplicación al trabajo:	25%
11ª Variable Reciprocidad, dimensión cuidado del patrimonio institucional:	24%

A continuación se muestran las comparaciones de las dimensiones evaluadas mediante la entrevista estructurada en sus dos aplicaciones, apreciándose las medias de cada medición y luego los análisis de la comparación de medias en la siguiente tabla:

NOTA: Los resultados de la comparación de medias que aquí se muestra, indican diferencias significativas en cuanto a un mayor o menor *grado de déficit* en ambas mediciones, realizadas la primera en Mayo de 1997, anterior a la intervención, y la segunda en Agosto de 1997, posterior a la intervención.

RESULTADOS SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL			
VARIABLES Y DIMENSIONES	MEDIA 1	MEDIA 2	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
LIDERAZGO			
DIRECCIÓN	1,39	1,34	MEDIA 1 = MEDIA 2
ESTIMULO A LA EXCELENCIA	1,55	1,61	MEDIA 1 = MEDIA 2
ESTIMULO AL TRABAJO EN EQUIPO	2,55	1,89	MEDIA 1 > MEDIA 2
SOLUCION DE CONFLICTOS	2,82	2,16	MEDIA 1 > MEDIA 2
MOTIVACION			
REALIZACION PERSONAL	1,49	1,5	MEDIA 1 = MEDIA 2
RECONOCIMIENTO AL APORTE	2,69	2,18	MEDIA 1 = MEDIA 2
ADECUACION A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	2,33	2,08	MEDIA 1 = MEDIA 2
RECIPROCIDAD			
APLICACION AL TRABAJO	1,36	1,24	MEDIA 1 = MEDIA 2
CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL	1,64	1,39	MEDIA 1 = MEDIA 2
RETRIBUCION	1,18	1,19	MEDIA 1 = MEDIA 2
PARTICIPACION			
COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD	1,52	1,34	MEDIA 1 = MEDIA 2
COMPATIBILIZACION DE INTERESES	1,73	1,39	MEDIA 1 = MEDIA 2
INTERCAMBIO DE INFORMACION	2,36	2,05	MEDIA 1 = MEDIA 2
INVOLUCRACION EN EL CAMBIO	2,58	1,76	MEDIA 1 > MEDIA 2

En esta tabla podemos ver que las dimensiones de solución de conflictos, estímulo al trabajo en equipo e involucración en el cambio se perciben con menor porcentaje de déficit después de realizada la intervención, la cual estuvo enfocada especialmente a buscar soluciones a las diferencias interpersonales existentes en el servicio dentro de una visión de equipo.

Por otra parte, podía esperarse un mayor compromiso con los procesos de cambio de parte de los miembros del servicio, puesto que se observó el deseo de estos de ser partícipes de un cambio programado en beneficio de todo el servicio. Lo cual se apreció en las sesiones del taller en las cuales ellos pudieron exponer abiertamente sus opiniones en torno al tema.

4.2. Análisis comparativo de las evaluaciones de las variables de clima organizacional en el Servicio de Cirugía Infantil entre 1995 y 1997.

La siguiente tabla muestra el análisis comparativo de las medias obtenidas por el Servicio de Cirugía Infantil en el cuestionario de clima organizacional:

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE CIRUGIA INFANTIL			
VARIABLES	MEDIA 1995	MEDIA 1997	RESULTADO COMPARACION DE MEDIAS
LIDERAZGO	1,93	4,05	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
MOTIVACION	2,24	3,20	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
RECIPROCIDAD	2,24	3,40	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
PARTICIPACION	1,75	3,58	MEDIA 1995 < MEDIA 1997
CLIMA ORGANIZACIONAL	2,02	3,55	MEDIA 1995 < MEDIA 1997

En esta tabla se observa un notorio aumento de las medias percibidas por el personal del servicio de cirugía Infantil en las distintas variables de clima organizacional en el año 1997, respecto del año 1995: La variable Liderazgo pasó de un rango insatisfactorio en 1995 al de excelente en 1997; la variable Motivación pasó de un rango de satisfacción promedio en 1995 al de muy satisfactorio en 1997; la variable Reciprocidad pasó de un rango de satisfacción promedio en 1995 al de muy satisfactorio en 1997; la variable Participación pasó de un rango de insatisfacción en 1995 al de muy satisfactorio en 1997; Finalmente el Clima Organizacional pasó de un rango de insatisfacción en 1995 al de muy satisfactorio en 1997.

CONCLUSIONES DEL DISEÑO CUASIEXPERIMENTAL

Puesto que las dos mediciones realizadas posterior a la intervención (cuestionario de clima organizacional y entrevista estructurada), muestran mejorías en la percepción de las variables abordadas en dicha intervención, es posible inferir que ésta provocó un efecto sobre dichas variables.

No obstante lo anterior, se debe tener en cuenta, que los análisis realizados deben ser observados de forma cautelosa, debido a que los lapsos de tiempo en que se realizaron las mediciones posteriores a la intervención, fueron estrechos; y que, por otra parte, los diseños cuasiexperimentales de series cronológicas, no tienen un punto de comparación o grupo control, por lo cual debe analizarse si han actuado o no otras posibles causas, además de la intervención realizada.

Por otra parte, cabe destacar que, la entrevista estructurada, realizada al Servicio de Cirugía Infantil, reflejó especialmente cambios positivos en las variables en que se enfocaba la intervención y que además, el cuestionario de Clima Organizacional reflejó mejorías en todas las variables evaluadas. De lo anterior, puede deducirse que los instrumentos de medición utilizados reflejaron los cambios en las variables a las que se enfocaban.

Por último, es importante resaltar que, a pesar de que la intervención se enfocó sólo a las variables más deficitarias; la reevaluación de clima realizada de forma posterior a dicha intervención, mostró una mejoría, no sólo en estas variables, sino que en todas aquellas variables que componen el Clima Organizacional. Al respecto, si tomamos la idea de Brunet (1992), que indica que cuando hablamos de Clima Organizacional se debe considerar el efecto desencadenador de la modificación de un componente sobre las otras dimensiones; era esperable que lo anteriormente expuesto ocurriera.

Por otra parte, se destaca la variación mostrada por el Servicio de Cirugía Infantil, en cuanto a que mejoró la apreciación de todas las variables del Clima Organizacional; por su parte la Unidad de Imagenología descendió su percepción acerca de la mayoría de estas variables.

Por último, dentro de este análisis longitudinal, podemos observar que el estamento de médicos mejoró su percepción de prácticamente todas las variables.

En el análisis transversal del año 1995, se observa cierta homogeneidad en los promedios de los distintos servicios y unidades, los que evalúan el clima en el rango de satisfacción promedio, exceptuando al servicio de Cirugía Infantil, que percibe el clima de forma insatisfactoria.

En el análisis del año 1997, se observa una gran heterogeneidad en los promedios de los servicios y unidades, a pesar de que, en general, bordes la satisfacción promedio.

Excepcionalmente, el Servicio de Cirugía Infantil percibe el clima organizacional de este año de forma muy satisfactoria, a diferencia de la Unidad de Imagenología que percibe el Clima en un rango de gravedad.

Respecto de este mismo análisis, realizado por estamentos durante 1995, se destaca la deficiente apreciación de los médicos del Clima Organizacional, a diferencia del resto de los estamentos, que se ubican en una satisfacción promedio. En 1997, podemos observar que los

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

Comenzaremos concluyendo respecto de los objetivos propuestos al principio del estudio:

1° -En el estudio longitudinal realizado comparando las evaluaciones de las distintas variables de clima organizacional entre 1995 y 1997; se logró, efectivamente, determinar las variaciones del comportamiento de estas variables, entre ambos períodos de tiempo; uno de los aspectos destacables se refiere a la mejor evaluación de la variable Liderazgo de forma reiterativa en los distintos análisis, por otra parte se puede apreciar un descenso de las variable Participación y Reciprocidad, aunque esto no es tan generalizable como en la anterior variable aludida.

Por otra parte, se destaca la variación mostrada por el Servicio de Cirugía Infantil, en cuanto a que mejoró la apreciación de todas las variables del Clima Organizacional; por su parte la unidad de Imagenología descendió su percepción acerca de la mayoría de estas variables.

Por último, dentro de este análisis longitudinal, podemos observar, que el estamento de médicos mejoró su percepción de prácticamente todas las variables.

2°-En el análisis transversal del año 1995, se observa cierta homogeneidad en los promedios de los distintos servicios y unidades, los que evalúan el clima en el rango de satisfacción promedio, exceptuando al servicio de Cirugía Infantil, que percibe el clima de forma insatisfactoria.

En el análisis del año 1997, se observa una gran heterogeneidad en los promedios de los servicios y unidades, a pesar de que, en general, bordean la satisfacción promedio.

Excepcionalmente, el Servicio de Cirugía Infantil percibe el clima organizacional de este año de forma muy satisfactoria, a diferencia de la Unidad de Imagenología que percibe el Clima en un rango de gravedad.

Respecto de este mismo análisis, realizado por estamentos durante 1995, se destaca la deficiente apreciación de los médicos del Clima Organizacional, a diferencia del resto de los estamentos, que se ubican en una satisfacción promedio. En 1997, podemos observar que los

promedios de los médicos mejoraron, ubicándose este año en un rango de muy satisfactorio, y que por otro lado los administrativos se encuentran en un rango de insatisfacción.

Revisando los resultados antes descritos podemos destacar, que tanto el Servicio de Cirugía Infantil, como el estamento de médicos, siendo los que registraban más bajas evaluaciones de Clima en 1995, mejoraron ambos sus apreciaciones respecto al mismo en 1997.

Debemos mencionar, además, que los resultados del estudio de Clima Organizacional de 1995, se entregó a los funcionarios del hospital en una retroalimentación, que daba cuenta del significado colectivo de los problemas de la organización, y siendo esta (según Burke, 1988), la segunda etapa en un proceso de Desarrollo Organizacional, podemos inferir un efecto de ésta en el cambio registrado en 1997 en el Clima Organizacional.

3°.- Del análisis de tendencias realizado por estamentos, podemos destacar que existe una tendencia ascendente generalizada desde los auxiliares hasta los médicos en el año 1997, de percibir el Clima en forma más positiva. Destacándose la fuerte tendencia de la variable Liderazgo, en este mismo sentido.

4°.- Del análisis realizado acerca de los efectos de la intervención realizada en el Servicio de Cirugía Infantil, si bien se observan mejorías en la mayoría de las variables y en especial en aquellas a las que se enfocó la intervención, estos resultados deben ser tomados con cautela, por las características del diseño cuasiexperimental utilizado para el análisis.

Se destaca también, que, a pesar de haberse intervenido sólo las dimensiones más deficitarias que presentaba este servicio, se observó una mejoría en todas las variables evaluadas por el cuestionario de clima organizacional aplicado luego de la intervención en el presente año. Lo que era esperable, si consideramos el planteamiento de Brunet (1992), que indica que al

trabajar en el Clima Organizacional se debe tener en cuenta "el efecto desencadenador de la modificación de un componente sobre las otras dimensiones".

En relación a las posibles implicancias de este estudio nos referimos especialmente al tema de la investigación acción, metodología en la que se basa el Desarrollo Organizacional (Burke, 1988) y la presente investigación, en la que la primera etapa corresponde al *Diagnóstico* del problema (en base a entrevistas, cuestionarios, observación y análisis de los datos recogidos), la segunda etapa es la de *retroalimentación* que da cuenta a las personas del significado colectivo de los problemas de la organización , luego se realiza el *Análisis* que determina el significado de los datos y traza el plan de acción, en consecuencia, para finalmente en la etapa de *Acción* llevar a cabo lo anterior. En esta última fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. Debe destacarse que esta no es la fase final del proceso de Desarrollo Organizacional, debido a que este es un continuo que vuelve siempre a la primera etapa..

En relación a esto podemos decir que, en primera instancia, la presente investigación ha atendido las dos primeras etapas de este proceso en cuanto evaluó el diagnóstico Organizacional y la retroalimentación de los resultados al personal realizada en 1995 y en segunda instancia, en presente año, se efectuaron las siguientes dos etapas en un servicio clínico específico, trazándose el plan de acción para la intervención particular , la que debe continuar el mismo proceso a través de seguimientos y reevaluaciones.

En base a lo anterior, sería recomendable seguir este plan de acción con el resto de los servicios, considerando el diagnóstico realizado en 1997 como primera etapa y evaluando especialmente los casos más deficitarios (ej. Unidad de Imagenología) en la percepción de clima, a fin de estructurar un plan de acción acorde asu realidad y que procure la solución de sus problemas.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Mineo, Ana María. 1996. "Variables claves para determinar y comprender el comportamiento organizacional de los individuos". Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso. Chile.
- Beckhard, Richard; Reuben Harris, 1988, "Administración del cambio", 2ª edición U.S.A. Addison- Wesley Iberoamericana .
- Beckhard, Richard. 1973, "Desarrollo Organizacional", fondo educativo iberoamericano S.A. U.S.A.
- Bennis, Warren. 1973, "Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas". Versión en español Angel Gaos. Editorial Fondo educativo interamericano S.A. México.
- Brunet, Luc. 1992, "El clima de trabajo en las organizaciones", editorial Trillas. México.
- Burke, Warner. 1988, "Desarrollo organizacional, punto de vista normativo", Addison-Wesley iberoamericana, Delaware-U.E.A.
- Chiavenato, Idaberto. " Administración de Recursos Humanos". 1990. 1ª edición. Mc Graw- Hill. Bogotá.
- Davis, K., Newstrons, J. "El comportamiento humano en el trabajo". 1991. Mc Graw- Hill. México.
- Dessler, Gary. "Organización y administración: enfoque situacional". 1993. Prentice- Hall.

- Morgan, Gareth. "Imágenes de la organización" 1991. Ediciones Alfaomega S.A. México.
- Gibson. "Organizaciones, conducta estructura y procesos". 1987. Editorial interamericana.
- Robbins, Stephen. "Comportamiento organizacional" 1991. 6ª edición. Editorial Prentice-Hall
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos; Baptista Pilar, 1994. "Metodología de la investigación". Ed. Mc Grew-Hill Interamericana. México.
- Rodríguez, Andrés. "Psicología de las organizaciones", 1988. Editorial Proxolibro, Valencia,
- Hodgetts Richard y Altman Steven. 1991. Comportamiento en las Organizaciones . Ed. Mc Grau-Hill Interamericana. México S.A. 1ª de. español.
- Rodríguez, Dado. "Diagnóstico organizacional". 1992. Ediciones Universidad Católica de Chile
- Instituto superior de pastoral de juventud. 1976. "Dinámica de grupos. Principios y técnicas". Ediciones ISPAJ. Santiago de Chile.
- Schein Edgar. "Psicología de las Organizaciones" 1993. 3ª edición, México. Prentice-Hall.
- Kolb, David. "Psicología de las Organizaciones, experiencias". 1977. 1ª edición, México. Prentice-Hall hispanoamericana.
- Levin Richard. 1981. Estadística para administradores. Ed. Dossat. S.A. Madrid-España.
- Marín, Melgar; Castaño. "Teoría y técnicas de desarrollo organizacional para los servicios de salud". OPS, OMS, PNUD.
- Miranda, Francisco. "Clima y la cultura Organizacional en el marketing interno empresarial". 1990. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Valparaíso. Chile.
- Miranda, Ricardo. "El diagnóstico de Clima Organizacional: un modelo práctico de análisis". 1996. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Valparaíso. Chile.

- Morgan, Gareth. "Imágenes de la organización". 1991. Ediciones Alfaomega S.A. México.
- Robbins, Stephen. "Comportamiento organizacional". 1991. 6ª edición. Editorial Prentice-Hall inc. México.
- Rodriguez, Andrés. "Psicología de las organizaciones". 1988. Editorial Promolibro, Valencia, España.
- Rodriguez, Darío. "Diagnóstico organizacional". 1992. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.
- Schein Edgar. "Psicología de las Organizaciones". 1993. 3ª edición, México. Prentice- Hall.
- Vargas, L., Bustillos, G. "Técnicas participativas para la educación popular". 1990. Ed. CIDE. Santiago de Chile.
- Silva Vasquez, Manuel. "El Clima en las organizaciones: Teoría e intervención". 1992. Barcelona.

Objetivos Generales:

ANEXOS

- Mejorar el estado de Clima Organizacional en aquellas variables que presenten mayor déficit.
- Promover un Clima Organizacional satisfactorio al interior del Servicio de Cirugía Infantil.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el "nivel de reconocimiento" con el que se percibe el Servicio de Cirugía Infantil.
- Mejorar las "competencias para la solución de conflictos" intrínsecamente e incrementando la participación de los miembros participantes en el proceso de "visión propia".

1.3.2. MODALIDAD:

La intervención considera a todo el Servicio de Cirugía infantil, siendo el modo de trabajo el siguiente:

En primer lugar se imparte un "taller general", durante más adelante, que tiene de finalidad, en grupos de espontáneamente diez personas, los distintos estamentos a fin de conformar una visión de equipo de el Servicio de Cirugía Infantil.

Luego se imparte el "taller de Liderazgo" para los enfermeras, considerando que ellas son un punto clave dentro del servicio, para mantener comunicación con todos los miembros y sostener gran parte del trabajo.

Finalmente, se realiza un "taller de apoyo" que usa a todo el servicio de Cirugía Infantil en una visión compartida, es para de homogeneizar los objetivos y orientar las actividades y acciones para lograrlos.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN REALIZADA EN EL SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL

Objetivos Generales:

- Mejorar el estado de Clima Organizacional en aquellas variables que presentan mayor déficit.
- Propiciar un Clima Organizacional satisfactorio al interior del Servicio de Cirugía Infantil.

Objetivos Específicos:

- Mejorar el "nivel de reconocimiento" con el que se maneja el Servicio de Cirugía Infantil.
- Mejorar las "competencias para la solución de conflictos" intraestamento e interestamento.
- Involucrar a los estamentos participantes en un proceso de "visión grupal".

3.3.2. MODALIDAD:

La intervención considera a todo el Servicio de Cirugía infantil, siendo el modo de trabajo el siguiente:

En primer lugar se imparte un "taller general", descrito más adelante, que trata de mezclar, en grupos de aproximadamente diez personas, los distintos estamentos a fin de conformar una visión de equipo en el Servicio de Cirugía infantil.

Luego, se imparte el "taller de Liderazgo" para las enfermeras, considerando que ellas son un punto clave dentro del servicio, pues mantienen comunicación con todos los estamentos y coordinan gran parte del trabajo.

Finalmente, se realiza un "taller conjunto" que une a todo el servicio de Cirugía Infantil en una visión compartida en pro de homogeneizar los objetivos y orientar las actividades y conductas para lograrlo.

AGENDA DE INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN SERVICIO

CLÍNICO DEL HOSPITAL CARLOS VAN BUREN

CONTENIDO DEL TALLER GENERAL:

OBJETIVO GENERAL:

Promover la participación de cada uno de los estamentos en la superación de las variables deficitarias (la dimensión Solución de Conflicto, en la variable Liderazgo y la dimensión Reconocimiento al aporte en la variable Motivación).

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Generar una modalidad de trabajo que permita el manejo de Conflictos.
- b) Mejorar el sistema de reconocimiento (en su calidad y cantidad) existente en el servicio de cirugía infantil.
- c) Propiciar información sobre las distinciones entre grupos y equipos de trabajo, enfatizando la búsqueda de la formación de equipos.

DESARROLLO DEL TALLER:

Este taller se impartió cinco días, en el transcurso de una jornada laboral completa (8:30 am a 5:30 pm), trabajando cada día con distintos grupos del servicio , los cuales estaban conformados por los turnos de técnicos paramédicos con las enfermeras y los médicos designados aleatoriamente, sumando alrededor de diez personas cada día.

El propósito de mezclar grupos de distintos estamentos fue enfatizar desde un comienzo la noción del trabajo de equipo y a su vez suavizar las fronteras excesivamente rígidas existentes entre los distintos estamentos del servicio.

1º PARTE:

1.1.- Presentación

Dinámica en que se forman parejas con el fin de expresar y conocer las características negativas y positivas más relevantes de cada uno. Expresando luego, a manera de presentación, lo más significativo para cada uno de los integrantes, ante el grupo total.

1.2.- Introducción :

Espacio en el que se procura la contextualización del taller, efectuando una revisión de los resultados de 1995 promoviendo un ambiente adecuado a la participación.

A su vez se introducen los temas a tratar: Solución de conflicto, Reconocimiento, Formación de equipo.

2º PARTE: FORMACIÓN DE EQUIPOS

2.1.-Introducción al tema de formación de equipos: se expresa el tema según el planteamiento del autor Dyer (1983), que se refiere a la importancia del concepto en las organizaciones.

2.2.-Cuestionario de identificación de problemas; se aplica un cuestionario que permite identificar el nivel en que se encuentra el grupo en su condición de equipo de trabajo.

2.3.- Exposición acerca de diferencias entre grupos y equipos; se exponen una serie de transparencias que muestran un paralelo entre las características de los grupos y los equipos .

2.4.- Exposición acerca de las etapas en la formación de grupos de trabajo y relaciones interpersonales .

2.5.-Dinámica enfocada a expresar la diferenciación entre estamentos y buscar soluciones consensuales; trabajo que permite ventilar resentimientos y situaciones insatisfactorias buscando, a continuación, puntos de solución manifiestos.

3° PARTE: SOLUCIÓN DE CONFLICTO

(Desarrollada durante la tarde)

3.1 Ejercicio de movimiento corporal e hiperventilación destinado a crear un ambiente de relajación, elevar el nivel de alerta y receptividad frente a lo que se tratará a continuación.

3.2- Introducción al tema de solución de conflicto explicando su importancia y cotidianidad en un grupo humano que realiza un trabajo conjunto.

3.3- Aplicación de sociograma: herramienta destinada a diagnosticar la organización de las relaciones interpersonales.

3.4- Ejercicio de destrezas para la solución de conflictos; ejercicio que considera el manejo de una situación experimental y que pone en juego conceptos como cooperación, individualismo y asertividad.

3.5- Comentario grupal acerca de la resolución del ejercicio anterior y extrapolación de este al contexto laboral.

3.6- Exposición acerca de las formas de solucionar conflictos; se exponen los conceptos de Stephen Robbins, sobre las distintas modalidades de resolver conflictos.

3.7 - Exposición acerca de la Percepción, utilizando láminas T.A.T. y Rorschach, a fin de enfocar las diferencias de percepciones interpersonales y la relación que éstas tienen con los conflictos.

3.8- Construcción de un implemento que permita dimensionar la frecuencia e intensidad de conflictos ("Conflictómetro"), de manera que permita intervenir sobre las situaciones ocurridas en los distintos turnos.

4º) RECONOCIMIENTO

4.1.- Comentario por parte de los monitores acerca de la capacidad de reconocer aspectos positivos en el otro y la sensación de ser reconocido.

- Dinámica de reforzamiento positivo.

Ambas actividades tienen por objeto fomentar la conducta de reconocer aspectos positivos en el otro.

4.2.- Dinámica de visión compartida en que se visualiza a través de imaginación lo que representaría un servicio ideal; con eficiencia técnica y humana, trabajo en equipo, empatía, unión, cooperación, grato ambiente, solidaridad, afectividad. Con objeto de motivar en la práctica un acercamiento a este ideal. Esta dinámica se apoya en conceptos ideales, previamente manifestados por los participantes.

4.3.- Resolución de un "Contrato para el cambio", en el cual cada participante responde a una serie de preguntas que tienen como finalidad hacerlos verse como gestores del proceso de cambio que se desea instaurar.

CONTENIDO TALLER ENFERMERAS:

LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL

- Capacitar a las enfermeras en las temáticas implicadas en la variable Liderazgo : estilo de dirección y estímulo al trabajo en equipo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Resaltar la relevancia de las percepciones y supuestos que se tiene respecto de los demás y la forma de proceder hacia ellos.

- Informar a las participantes acerca de las formas de liderar y los efectos que tienen en los subalternos.

DESARROLLO TALLER

El taller fue realizado en el transcurso de una tarde laboral (2:30 p.m a 5:30p.m.). Con la asistencia de las cinco enfermeras pertenecientes al servicio de cirugía infantil.

1.1.-Introducción acerca de la relevancia del liderazgo en una organización.

1.2.-Aplicación del cuestionario: "Concepción acerca de la naturaleza humana". Con el objeto de reflexionar acerca de los supuestos que cada una de ellas maneja respecto del comportamiento de las personas.

1.3.-Exposición acerca de los estilos de liderazgo .

1.4.-Exposición acerca del liderazgo situacional.

1.5.-Presentación de resultados del cuestionario y análisis de estos.

1.6.-Ejercicio tipo cuestionario (Grid), en que cada participante analiza su autopercepción .

1.7.-Exposición de liderazgo eficaz.

TALLER CONJUNTO

OBJETIVO GENERAL

- Integrar a todos los miembros del Servicio de Cirugía Infantil en una apreciación conjunta y un compromiso personal en pro del bienestar del servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear comisiones destinadas a continuar en la práctica las temáticas tratadas en los talleres.
- Enfatizar la importancia y el efecto positivo del reconocimiento hacia los otros.
- Inducir y socializar una visión compartida, con la presencia de todos los funcionarios del servicio.

DESARROLLO TALLER

Este taller fue realizado durante una mañana laboral (de 8:30 a 12:00 hrs.).

Contando de la presencia de todos los miembros del servicio de cirugía infantil que forman parte de cada uno de los estamentos de este servicio.

1º)-Introducción: Comentario acerca de la resolución y evolución de los talleres realizados, rescatando los elementos más aportativos.

2º)-Explicación del concepto de sociograma (herramienta utilizada en el "taller general") y su utilidad, a fin de contextualizar la publicación de los resultados de éste.

-Publicación de resultados del sociograma, con el objeto de crear comisiones de "Reconocimiento" y de "Solución de Conflicto" conformadas por los líderes afectivos que resultaron de su desarrollo.

CUESTIONARIO SERVICIO DE CIRUGIA INFANTIL

-Explicación de funciones de la "Comisión de Reconocimiento", la cual tiene por objeto crear instancias en que se fomente el reconocimiento mutuo.

-Explicación de funciones de la "Comisión de Solución de Conflicto", la cual tiene por objeto llevar una constancia de la frecuencia e intensidad de los conflictos a partir del "conflictómetro", para luego tratarlos en instancias especialmente destinadas a su resolución.

3º) Sistematización del "Conflictómetro" (mecanismo de evaluación de conflictos interpersonales elaborado a partir de las ideas surgidas en el taller general)

4º) Dinámica de reforzamiento positivo. Destinada a integrar a los participantes en un ambiente de valoración mutua

5º) Visión compartida. Imaginería: "Servicio ideal", con objeto de reforzar la visión realizada en el taller general, integrando esta vez a todo el servicio en pro de la unificación de esfuerzos para lograr las metas.

6º) Palabras al cierre: Sensibilización acerca de la importancia de comprometerse con este proceso, puesto que necesariamente implica un trabajo a largo plazo.

**CUESTIONARIO SERVICIO DE CIRUGÍA INFANTIL
HOSPITAL CARLOS VAN BUREN**

- 1) ¿El personal de este servicio aplica sus habilidades en el trabajo que realiza de forma creativa y constructiva ?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 2) ¿Considera ud. que el personal se preocupa de cuidar los bienes materiales del servicio de cirugía infantil ?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 3) ¿Diría ud que los funcionarios de este servicio cuidan el prestigio e imagen del servicio?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 4)¿Siente ud. que existe una disposición espontánea de los miembros de este servicio a apoyarse si las circunstancias lo requieren?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no
- 5) ¿Existe una determinación clara de los objetivos y metas de trabajo de este servicio y el propósito que persigue con la ejecución de sus tareas?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 6) ¿El comportamiento laboral del personal está regido por normas claramente establecidas?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 7) ¿En este servicio existen posibilidades de incorporar conocimientos y tecnología a fin de mejorar el quehacer del personal?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 8) ¿Existe alguna forma determinada de proceder cuando se producen roces y diferencias de opiniones entre los miembros del servicio?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 9) ¿Siente ud. que en este servicio se reconoce el esfuerzo que realizan los funcionarios en la ejecución de sus tareas? si es así ¿de qué forma se les reconoce? si no lo es ¿qué se podría hacer para reconocerlos?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
Especifique:.....

INVENTARIO DE LA CLIMA ORGANIZACIONAL

- 10) ¿Este servicio cuenta con una cantidad y calidad de recursos físicos y tecnológicos suficientes para llevar a cabo las tareas que debe realizar?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 11) ¿Los funcionarios de este servicio se muestran responsables y esforzados en su quehacer?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 12) ¿El personal de este servicio desempeña las tareas lo más rápido posible, exigiéndose a sí mismos y con eficacia?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 13) ¿ En este servicio los planes y estilos de trabajo apuntan a objetivos similares?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 14) ¿Existe claridad y rapidez en el intercambio de información en relación al trabajo a través de las plantas del servicio ?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 15) ¿Existe una actitud adaptativa de los funcionarios del servicio frente a los cambios laborales que deben realizarse?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
- 16) ¿ Las relaciones personales que se establecen entre los funcionarios del servicio reflejan compañerismo y apoyo?
(1)Definitivamente sí. (2)Probablemente sí. (3)Indeciso. (4)Probablemente no. (5)Definitivamente no.
Especifique.....

INVENTARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Este Cuadernillo forma parte de una investigación sobre el Clima Organizacional, contiene una serie de reflexiones o afirmaciones, que son comunes dentro de la organización. Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su servicio clínico. Sus respuestas son estrictamente confidenciales; Ud. no tendrá que compartir nominalmente sus respuestas.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero) ; o en caso contrario marque la F (falso) en la hoja de respuestas que figura al final de este cuadernillo. Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio . Cuando tenga una uda sobre su respuesta haga una marca provisional regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta ; hágalo con lápiz. Si borra indique claramente cuál es su respuesta. Recuerde que esta no es una encuesta, ni prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas; es sólo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podría ser de ayuda para el desarrollo de su organización. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada reflexión es lo importante. Es trascendental que sus respuestas sean lo más honestas y objetivas.

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

- 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 quién 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 que se pueda.
- 31.- A nuestro superior úniamente le podemos decir lo que quiere oír.
- 32.- En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
- 33.- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- 34.- Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
- 35.- Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.
- 36.- Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
- 37.- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- 38.- Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
- 39.- Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar 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 está concentrado en unos pocos departamentos.

- 48.- Periodicamente 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 que se hacen.
- 52.- El superior no se preocupa por que 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 cual empezar.
- 68.- Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
- 69.- Normalmente se da 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.