

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO AL
HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE DE VIÑA DEL MAR”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: DR. REINALDO CALVO APABLAZA

PAOLA ALEJANDRA VERA RIOS

VIÑA DEL MAR 2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Objetivos de la investigación.....	6
Hipótesis de Trabajo	6
CAPITULO 1 CONCEPTOS GENERALES.....	8
1.1. Organización	9
1.2. Clima Organizacional	12
1.2.1. Modelos sobre Clima Organizacional.....	15
1.2.2. Factores que determinan el Clima Organizacional.....	19
1.2.3. Tipos de Clima Organizacional	20
1.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional.....	23
1.2.5. Clima y Cultura Organizacional.....	26
1.2.6. Importancia del Clima Organizacional.....	29
CAPITULO 2 SOBRE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	33
2.1. Antecedentes Generales del Hospital Dr. Gustavo Fricke	34
2.2. Tipos de Muestreo	35
2.2.1. Métodos de Muestreo Probabilísticos	35
2.2.2. Métodos de Muestreo no Probabilísticos	37
2.3. Instrumento de Análisis.....	39
2.4. Determinación de la Población.....	42
2.4.1. Marco Muestral	43
2.5. Determinación del Tamaño Muestral	44
2.5.1. Determinación de la Muestra según Estratos.....	45
2.6. Criterio de Aceptación o Rechazo de la Hipótesis	48

CAPITULO 3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
3.1. Resultados por Departamento.	51
3.1.1. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Finanzas.	51
3.1.2. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Recursos Humanos.....	54
3.1.3. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Operaciones..	57
3.1.4. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Servicios.	60
3.2. Resultados por Departamento para la Alternativa Hospital en su Totalidad	63
3.2.1. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Finanzas.....	63
3.2.2. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Recursos Humanos	66
3.2.3. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Operaciones	69
3.2.4. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Servicios.....	72
3.3. Resultados para la Alternativa Hospital en su Totalidad	75
CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	78
4.1. Conclusión sobre la Hipótesis.....	78
4.2. Conclusión sobre los Resultados	79
4.3. Sugerencias y Propuestas	81
Anexo N° 1	86
Anexo N° 2.....	87
BIBLIOGRAFÍA	90

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema del clima organizacional, que se puede definir como la percepción que tiene el trabajador de la organización en la que trabaja. O, explicado de otra manera, como el conjunto de características de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

La principal característica del clima organizacional es que éste influye directamente en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización y, por ende, en su desempeño y en el desempeño global de la organización.

Antes de empezar a estudiar este tema, es importante tener presente que la causa más importante de un determinado clima organizacional es la percepción que el trabajador tenga de los diferentes factores organizacionales existentes.

Teniendo presente lo anterior el siguiente trabajo se orienta principalmente al análisis del Clima Organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke para determinar cuál es el ambiente de trabajo existente; por lo tanto el estudio busca responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se entiende por clima organizacional?
- ¿Hay relación entre clima organizacional y la eficiencia de la organización?
- ¿Cuál es el actual estado del clima organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke?

La investigación de este problema se realizó por el interés de conocer qué tipo de clima organizacional es el imperante en una organización pública como el hospital de Viña del Mar. Esto permitió identificar cuáles son los factores que presentan mayores problemas dentro de la organización y proponer acciones para mejorar dichos factores.

La investigación se realizó con una encuesta a los funcionarios del Hospital. La encuesta se realizó a una muestra aleatoria de los funcionarios. Previo a esta investigación de campo se realizó una investigación documental para establecer el concepto de clima organizacional y determinar su importancia en el desempeño de los trabajadores.

Estando en conocimiento de la importancia que tienen hoy los recursos humanos en la organización, el presente estudio se justifica ya que tiene una repercusión práctica en las actividades del Hospital Gustavo Fricke, aportando información útil para la reflexión y el accionar de los directivos y promover el buen clima organizacional como un elemento fundamental para lograr el desarrollo organizacional

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Medir y analizar el Clima Organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke.

Objetivos específicos

1. Presentar un enfoque teórico conceptual sobre Clima Organizacional y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.
2. Identificar las principales variables que componen el clima organizacional.
3. Medir las variables antes identificadas en el hospital Dr. Gustavo Fricke, mediante una encuesta estándar aplicada a una muestra representativa de la población.
4. Determinar si el Clima Organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke es predominante o completamente sano o no.

Hipótesis de Trabajo

Con el fin de dar respuesta al problema y a los objetivos que se plantearon para la presente investigación, se trabajará con la siguiente hipótesis:

H₁: El Clima Organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke es Predominante o Completamente sano.

En cuanto a la estructura del presente estudio, en el capítulo I se presenta un Marco Teórico sobre el cual se basa la investigación, en este capítulo se definen algunos conceptos básicos relacionados con Clima Organizacional; además, se hace referencia al pensamiento de algunos autores sobre el tema, y la importancia que tiene el conocimiento de Clima Organizacional para las organizaciones.

En el capítulo II se hace mención al Material y Método (Metodología) de la investigación, describiendo los procedimientos estadísticos utilizados y detallando antecedentes de la institución donde se realizará el estudio.

En el capítulo III se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos recopilados en las encuestas.

Finalmente en el capítulo IV se establecen las conclusiones más relevantes, presentando un diagnóstico del Clima Organizacional existente en el Hospital Dr. Gustavo Fricke, además de propuestas y sugerencias sobre las acciones que se recomienda tomar para optimizar la gestión de los Recursos Humanos.

CAPITULO 1

CONCEPTOS GENERALES

Con el fin de llevar a cabo un estudio acabado de Clima Organizacional, en primer lugar es necesario definir ciertos conceptos que facilitaran la comprensión del tema.

En este capítulo se definirán conceptos básicos relacionados con Clima Organizacional. Se mencionará el pensamiento de algunos autores, además de la importancia que tiene dicha noción para las organizaciones.

La importancia que debe atribuirse al Clima Organizacional ha sido un tema de creciente interés a partir de los años ochenta. Se ha convertido en un elemento de notable importancia estratégica; debido a la conciencia que han tomado las organizaciones del rol fundamental que cumplen en ellas los recursos humanos.

Para comenzar se definirá el concepto de organización, para finalmente definir cuál es la importancia del clima organizacional.

1.1. Organización

Desde siempre, el hombre ha necesitado de la interacción con sus semejantes influyéndose mutuamente en su comportamiento. De esta necesidad, la de vivir en comunidad, surge la organización: cuando los seres humanos cooperan entre sí para alcanzar objetivos que no podrían ser conseguidos de otra forma.

La palabra organización tiene tres significados; el primero, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo; otro se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y el último que se refiere a la organización como un proceso.

Para los efectos de esta investigación se utilizará la segunda acepción. La Real Academia Española define Organización como una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. En esta primera definición propuesta se evidencia la importancia que se le atribuye en la organización al recurso humano.

Ampliando más esta definición, se puede decir que una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas” (Robbins, 1999).

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y

diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.” (elprisma.com)

La definición anterior deja en claro que para operar, las organizaciones necesitan recursos técnicos, económicos, financieros, tecnológicos, materiales, humanos. Pero el recurso humano es el elemento común en todo tipo de organización, ya que todas ellas están integradas por personas. De nada serviría cualquier tipo de recurso si detrás no hubiera personas para dar forma a la organización.

Sherman y Bohlander (1994), citados por Cuitiño y Rodríguez (2003), sostienen: “Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa depende en gran parte de la calidad de la administración de estos recursos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.

Miller (1978), citado por López y Navarro (2003), agrega a estas definiciones que una organización es “un sistema que requiere múltiples escalones o niveles en la toma de decisiones y cuyos componentes o subsistemas pueden ser organizaciones subsidiarias, grupos y (menos corrientemente) personas individuales. La diferencia crítica entre los grupos y las organizaciones es la estructura del decidir. Las organizaciones por pequeñas que sean, siempre tienen al menos dos niveles en sus decisiones, estratégico y operativo”.

Sobre esta base se puede concluir que Organización es un convenio social en el cual sus partes interactúan entre ellas con el propósito de lograr un objetivo en común. Para esto se debe asignar eficientemente los recursos de que dispone, a través de la división del trabajo y de las funciones, en el que existen distintos niveles en la toma de decisiones.

El objetivo de este ítem por llegar a un concepto de organización, reside en resaltar primero que nada la importancia que tienen las personas en la organización. En este sentido el clima organizacional se convierte en una herramienta útil de gestión de los recursos humanos, apoyando la toma de decisiones que, inherentemente está asociada al manejo de una organización.

En segundo lugar, se puede resaltar que las personas que forman la organización deben tener un fin en común. De aquí la importancia que los objetivos de los trabajadores estén alineados con los objetivos de la organización en la que trabajan. Una buena forma de mantener satisfechos a los trabajadores es mejorar su ambiente de trabajo, el análisis del clima organizacional facilita conocer cuáles son los factores que para este fin se pueden manipular.

En el siguiente ítem se analizará el concepto de clima organizacional, profundizando todos aquellos aspectos relevantes para la investigación.

1.2. Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).



Figura 2. Clima Organizacional

Es importante resaltar, que desde este punto de vista el comportamiento de un trabajador no es consecuencia directa de los factores organizacionales existentes, sino que intervienen las percepciones que este trabajador tenga de esos factores.

“Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales” (Schneider y Hall, 1982).

Ahora tenemos que los factores y estructuras de la organización generan un determinado Clima, pero este dependerá de las percepciones de los trabajadores. Este Clima resultante estimula determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos a su vez influyen en la organización, y por ende, en el Clima completando así el siguiente circuito (Gonçalves, 1997).



Figura 3. Circuito Clima Organizacional

En este concepto se deben destacar los siguientes elementos (Gonçalves, 1997):

- Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Pueden observarse diferentes percepciones del clima en individuos que ejecutan la misma tarea. Por otro lado, las percepciones psicológicas del clima habilitan y activan al individuo a interpretar los acontecimientos, predecir posibles resultados y anticipar la conveniencia de sus acciones subsecuentes.

Otras definiciones del concepto son:

Hall, (Citado por Cuitiño y Rodríguez, 2003) “El Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Según Tubán, R. (2000) “El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Desde esa perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización”.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno” (Gonçalves, 1997).

1.2.1. Modelos sobre Clima Organizacional

✓ Litwin y Stringer (1978), citado por Gonçalves (1997), proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

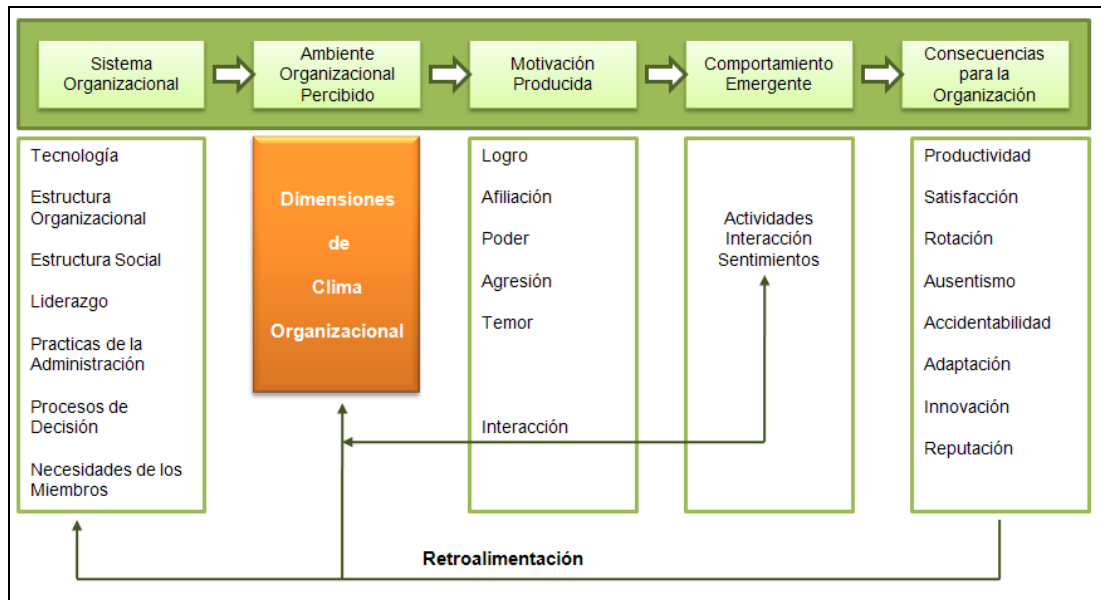


Figura 4. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1978).

En este enfoque se ve al clima organizacional como un filtro por el cual pasan los factores objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los

miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Además, este modelo propone la existencia de ciertas dimensiones que explicarían un determinado clima. Estas son analizadas en el punto 1.2.4.

✓ *La teoría de Clima Organizacional de Likert*, citado por Brunet (1999), establece que el comportamiento adoptado por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.



Figura 5. Teoría de Likert.

Likert establece tres tipos de variables, que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas son:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales están la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como, productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

✓ *Robbins y su postulación:*



Figura 6. Teoría de Clima Organizacional Robbins (2001)

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Después de analizar estos modelos de clima organizacional, se puede concluir que el aspecto más importante de este es la percepción que tenga el trabajador de su entorno. La percepción es el factor clave que media entre las características de

una organización y la conducta que esta determine en el empleado. Finalmente, se utilizará el modelo de *Litwin y Stringer (1978)* para materializar el análisis de clima organizacional en el Hospital Dr. Gustavo Fricke.

A continuación se definen los factores que establecen un determinado clima organizacional.

1.2.2. Factores que determinan el Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que establecen un determinado Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores existentes al interior de la organización. Estos factores corresponden a variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los trabajadores de la organización.

Según Tubán (2000) estos factores corresponden a:

- *Factores de liderazgo y prácticas de dirección:* tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.
- *Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización:* sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.
- *Consecuencias del comportamiento en el trabajo:* sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

López y Navarro (2003) señalan los siguientes factores:

- *Factores del ambiente físico:* espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- *Factores estructurales:* tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- *Factores del ambiente social:* compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- *Factores personales:* aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- *Factores propios del comportamiento Organizacional:* Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

1.2.3. Tipos de Clima Organizacional

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima, que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales, descritas en su modelo:

a. Clima de tipo Autoritario:

a.1. Sistema I. *Autoritarismo Explotador*

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen

que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

a.2. Sistema II. *Autoritarismo paternalista*

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados

que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

b. Clima de tipo Participativo:

b.1. Sistema III. *Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

b.2. Sistema IV. *Participación en grupo*

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera

ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

1.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer (1978), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización y la percepción de sus miembros:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el

énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. **Responsabilidad (*empowerment*):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafíos:** sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte, Newman (1977), citado por López y Navarro (2003), enumera las siguientes dimensiones:

- 1. Estilo de supervisión:** grado en que un supervisor es abierto, apoyador y considerado.
- 2. Características de la tarea:** el grado en que los trabajos y tareas se caracterizan por ser variados, diferentes, dignos de ser realizados.
- 3. Relación entre el desempeño y la recompensa:** el grado en que recompensas, tales como promociones y aumentos de salario, están basados en el desempeño, más que en otras consideraciones, como el favoritismo.
- 4. Relaciones entre los compañeros de trabajo:** el grado en que los compañeros de trabajo son apoyadores, amistosos y cooperadores.
- 5. Motivación laboral en los empleados:** el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.
- 6. Equipo y distribución de personas y material:** el grado en que el equipo y la distribución de personas y material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.
- 7. Entrenamientos:** el grado en que los empleados tienen los antecedentes y el entrenamiento apropiado y saben hacer lo que se espera de ellos.
- 8. Política sobre la toma de decisiones:** el grado en que los empleados

toman parte en las decisiones que afectan su situación de trabajo.

- 9. Espacio de trabajo:** el grado en que los empleados tienen el espacio adecuado y tiene libertad para moverse en él.
- 10. Presión para producir:** el grado en que existen presiones para producir.
- 11. Responsabilidad e importancia del trabajo:** el grado en que los trabajadores ven la responsabilidad como trabajo y el trabajo que hacen como necesario para la exitosa operación de la organización.
- 12. Comunicación:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre los directivos y funcionarios.

1.2.5. Clima y Cultura Organizacional

Cuando el término cultura se adapta a las organizaciones, a partir de los años ochenta, se empieza a observar que las cosas que ocurren en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio. Pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal.

A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace

presente en los actos cotidianos de la organización. Y a medida que pasa el tiempo todas estas presunciones y comportamientos se van arraigando en los miembros de la organización.

La Cultura Organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras” (Robbins, 1999). Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la organización.

A continuación se entregan algunas definiciones del término:

La cultura es “(...) aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social (...) esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los... valores, creencias, actitudes y conductas.” (Granell, 1997, citado por López y Navarro, 2003)

Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato, 1989)

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de ésta ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la

“manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

Para cerrar el concepto, se considerará a la cultura organizacional como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Para los efectos de esta investigación, lo que nos interesa acerca de la cultura organizacional es hacer las distinciones frente al concepto de clima organizacional. En este sentido, “el clima organizacional está en un nivel inferior, pues está inmerso en la cultura organizacional. Esta última lo influye, orienta, forma e informa” (Silva, 1996). La cultura es un conjunto de significados abstractos que se construyen colectivamente, el clima sería, en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su lugar de trabajo.

El clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas. El clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la

historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación (Alonso, Sánchez, Tejero y Retama, 2000).

Si bien, estas diferencias son evidentes. En esencia ambos conceptos se refieren a la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones. Pero, la cultura organizacional es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima. Y el clima se puede tomar como un indicador de la cultura. En si la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva.

1.2.6. Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional puede resultar importante por las siguientes razones (López y Navarro, 2003):

- Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuáles son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.
- Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.
- Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición

adecuada de éste entrega un *feedback* o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.

- Es una herramienta que proporciona información útil para que la organización sea proactiva, es decir, sea capaz de prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones.

Además, como se estableció en las definiciones anteriores el clima laboral afecta el comportamiento humano al interior de las organizaciones. Esto genera múltiples efectos:

1. Facilitar/dificultar procesos de cambio.
2. Afectar la motivación de las personas.
3. Incidir, a través del desempeño, en la productividad.
4. Aumentar o disminuir la rotación de personal y la retención de talentos.
5. Fortalecer o debilitar el compromiso de las personas con la organización.
6. Aumentar/disminuir los rumores y la credibilidad en la información oficial.
7. Fomentar o debilitar la cooperación y coordinación interna.
8. Incidir sobre la resolución de conflictos.

En cuanto a las principales funciones del clima organizacional, se presenta a continuación una tabla explicativa:

Nombre Objetivo	Descripción
1. <i>Desvinculación</i>	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. <i>Obstaculización</i>	El sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, lograr que se vuelvan útiles.
3. <i>Espíritu</i>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. <i>Intimidad</i>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. <i>Alejamiento</i>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. <i>Énfasis en la producción</i>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. <i>Empuje</i>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. <i>Consideración</i>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. <i>Estructura</i>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo y el conducto regular? o ¿hay una atmósfera abierta e informal?
10. <i>Responsabilidad</i>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. <i>Recompensa</i>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. <i>Riesgo</i>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. <i>Cordialidad</i>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. <i>Apoyo</i>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. <i>Normas</i>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. <i>Conflicto</i>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. <i>Identidad</i>	El sentimiento de pertenecer a la compañía y de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. <i>Conflicto e inconsecuencia</i>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. <i>Formalización</i>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. <i>Adecuación de la planeación</i>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

TABLA 1. Tabla de concentración sobre las principales Funciones del clima organizacional

De la tabla anterior se puede concluir que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro-información acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de la organización, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

“La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”. (Gonçalves, 1997)

A modo de síntesis de lo planteado en este capítulo, se entenderá por clima organizacional al conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización con respecto a las características de su ambiente de trabajo, único y diferenciado, siendo estas percepciones influyentes en el comportamiento organizacional de los miembros tanto individual como colectivamente.

Es importante conocerlo ya que es una herramienta válida para la gestión de los recursos humanos. Como tal, proporciona información de gran ayuda para intervenir en la estructura organizacional obteniendo así un cambio deseado y planeado en el comportamiento de los trabajadores.

CAPITULO 2

SOBRE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Antes de iniciar la investigación práctica es necesario definir el material y el método que serán utilizados en ella. Esto obedece a una planificación del estudio que se realizará en el hospital.

Por lo anterior, en el presente capítulo se describirán los procedimientos estadísticos utilizados. Para ello se hace un recorrido por los tipos de muestreo, la descripción del instrumento que se aplicó en la investigación, hasta la determinación del tamaño de la muestra.

Además, para empezar este capítulo se detallarán algunos antecedentes sobre la institución donde se realizará el estudio. Esta institución corresponde al Hospital de Viña del Mar, y el objetivo es evidenciar la importancia que este asume en la comuna.

2.1. Antecedentes Generales del Hospital Dr. Gustavo Fricke

El Hospital Dr. Gustavo Fricke del Servicio de Salud Viña del Mar Quillota, es un establecimiento público, actualmente es el Hospital Base del Servicio, por lo que atiende las derivaciones más complejas desde los niveles primario y secundario.

El hospital Dr. Gustavo Fricke se encuentra en la Avenida Álvarez 1532, en la esquina con Simón Bolívar.

Cuenta con 11 servicios clínicos: Medicina Interna, Cirugía Adultos, Cirugía Infantil, Obstetricia y Ginecología, Pediatría, Cirugía Cardiovascular, Oftalmología, Urología, Traumatología Adultos, Traumatología Infantil y Pensionado.

5 unidades de apoyo diagnóstico: Radiología, Laboratorio Clínico, Banco de Sangre, Anatomía Patológica y Medicina Nuclear.

Además, cuenta con 11 unidades de apoyo terapéutico: Unidad de Emergencia Adultos, Unidad de Emergencia Infantil, Unidad de Emergencia Gineco-obstétrica, Consultorio de Especialidades, UPC Adultos, Anestesia y Pabellones quirúrgicos, kinesiología y Terapia Ocupacional, UTI Cardiovascular, UCI Neonatológica, UCI Pediátrica, Odontología.

2.2. Tipos de Muestreo

En general, los tipos de muestreo pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

2.2.1. Métodos de Muestreo Probabilísticos

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos aseguran la representatividad de la muestra extraída. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos se encuentran los siguientes tipos:

a. Muestreo aleatorio simple:

El procedimiento empleado es el siguiente: primero, se asigna un número a cada individuo de la población y segundo, a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

b. *Muestreo aleatorio sistemático:*

Se elige un individuo al azar y a partir de él, a intervalos constantes, se eligen los demás hasta completar la muestra. Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupan los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k=N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

c. *Muestreo aleatorio estratificado:*

Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población (tamaño geográfico, sexos, edades,...).

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación, y puede ser de diferentes tipos:

- *Afijación Simple*: A cada estrato le corresponde igual número de elementos muestrales.
- *Afijación Proporcional*: La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato.
- *Afijación Óptima*: Se tiene en cuenta la previsible dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

d. *Muestreo aleatorio por conglomerados*:

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Este tipo de muestreo consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

2.2.2. Métodos de Muestreo no Probabilísticos

Estos métodos no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan

a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

a. Muestreo por cuotas:

También denominado en ocasiones "accidental". Se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.

En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones. Una vez determinada la cuota se eligen los primeros que se encuentren que cumplan esas características.

b. Muestreo opinático o intencional:

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

c. Muestreo casual o incidental:

Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente es utilizar como muestra a los individuos a los que se tienen fácil acceso. Un caso particular es el de los voluntarios.

d. *Bola de nieve*:

Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

2.3. Instrumento de Análisis

Para la obtención de la información se realizó una investigación de tipo descriptiva. Recurriendo a fuentes primarias para la recopilación de datos. Se seleccionó una muestra representativa de la población (funcionarios del hospital Gustavo Fricke), a la cual se le aplicó una encuesta estándar (Anexo N° 2). Esta herramienta corresponde a una adaptación de un cuestionario que ha sido ocupado en estudios similares, realizados con anterioridad.

La adaptación del cuestionario basado en la teoría de Litwin y Stringer (1978), posee las siguientes características:

- ✓ Posee un total de 66 indicadores agrupados en 14 dimensiones. Estas dimensiones son:

1. **Estructura:** Claridad y limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan los miembros de la organización en el desarrollo de su trabajo.

2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. **Recompensa:** La adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Riesgo (desafíos):** Los desafíos que impone el trabajo. Promoción de la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Calidez (relaciones):** Existencia de un ambiente bueno y amistoso en la organización.
6. **Apoyo (cooperación):** Existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.
7. **Administración del Conflicto (conflictos):** Grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
8. **Identidad:** Sentimiento de pertenecer a la organización como un elemento importante y valioso. Compartir objetivos personales con los de la organización.
9. **Estilo de Supervisión:** Grado en que la supervisión es abierta, apoyadora y considerada.
10. **Motivación Laboral:** Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.
11. **Estabilidad Laboral:** Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura.
12. **Oportunidad de Desarrollo (características de la tarea):** Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su

crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

13. **Comunicación:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas, especialmente entre directivos y funcionarios.

14. **Equipo y distribución de personas y material:** Se refiere al grado en que el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

En esta adaptación se consideraron sólo aquellas dimensiones que se estiman son relevantes y de interés para el estudio. Además, se eliminaron aquellas preguntas que fueron consideradas confusas en la validación preliminar del cuestionario.

- ✓ Para medir las variables se utiliza la escala *Likert*. Esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Es una escala ordinal, conocida como escala sumada, ya que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo

- () Indiferente
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

Estas alternativas se codificaron en base a una escala de valores de uno a cinco. Pero tomando en cuenta la actitud negativa o positiva del ítem la asignación se realizó de la siguiente manera:

	Planteamiento Positivo	Planteamiento Negativo
Totalmente de acuerdo	5	1
De acuerdo	4	2
Indiferente	3	3
En desacuerdo	2	4
Totalmente en desacuerdo	1	5

TABLA 2. Puntuación de cada alternativa de respuesta de acuerdo al tipo de planteamiento.

2.4. Determinación de la Población

El conjunto de elementos a los cuales se refiere esta investigación corresponde a la totalidad de los funcionarios del hospital Dr. Gustavo Fricke, en la ciudad de Viña del Mar, según planilla de junio de 2009.

2.4.1. Marco Muestral

Se extraerán las unidades de muestreo de los funcionarios dependientes de la subdirección administrativa y de operaciones. Al momento de la realización de la investigación (junio de 2009) éstos correspondían a un total de 228 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera:

Departamento o sección	Nº Funcionarios
Finanzas	
Contabilidad	10
<i>Inventario</i>	5
Comercialización	1
<i>Recaudación</i>	13
Abastecimiento	10
<i>Bodegas</i>	8
Recursos Humanos	
Personal	8
Bienestar	2
Capacitación	2
Licencias Médicas	4
Unidad Salud Ocupacional	2
Operaciones	
Servicios Generales	7
<i>Lavandería</i>	23
<i>Movilización</i>	4
<i>Equipos Eléctricos</i>	1
<i>Oxígeno</i>	3
<i>Caldera</i>	2
Infraestructura	5
<i>Mantenimiento</i>	17
Esterilización	1
Servicios	
SOME	9
<i>Estadística</i>	15
<i>Archivo</i>	10
<i>Admisión</i>	15
<i>Servicio Social</i>	3
<i>S.A.P.</i>	3
<i>Codificación</i>	1
Informática	4
Alimentación	33
TOTAL	228

TABLA 3. Distribución de los funcionarios según departamento.

2.5. Determinación del Tamaño Muestral

Para determinar el tamaño de la muestra a la cual se le aplicará el cuestionario se utilizó el tipo de muestreo aleatorio estratificado, con afijación proporcional, tomando como factor de estratificación los servicios que se detallaron en el punto anterior.

La fórmula utilizada para estos efectos fue la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde

n: Tamaño de la muestra.

σ : Coeficiente de Confianza.

N : Universo o población.

p : Probabilidad de éxito.

q : Probabilidad de fracaso. Diferencia entre 1-p.

e : Error de estimación máximo permisible.

Los valores utilizados son los siguientes:

σ : 1,96. Para un 95% de grado de confianza según distribución normal.

N : 228

p : 0,5. Como no se conoce la proporción apropiada se utiliza 50%.

q : 0,5

e : 0,05

Por lo tanto,

$$n = \frac{1,96^2 * 228 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * 227 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 143$$

Obteniendo que el número muestral aproximado corresponde a 143 funcionarios.

2.5.1. Determinación de la Muestra según Estratos

En este punto se presenta el número de funcionarios a encuestar de acuerdo a sus respectivos departamentos o servicios.

El cálculo para determinar el número de funcionarios a encuestar por sub-departamento o servicio fue realizado según la siguiente fórmula:

$$n_h = \frac{N_h}{N} * n$$

Donde:

N_h : Tamaño de la población en el estrato h

h: número de estratos

n: tamaño definido de la muestra

N: tamaño de la población

A continuación se presenta una tabla que reúne los resultados obtenidos al aplicar la fórmula anterior a cada uno de los departamentos y secciones que los componen. Primero, se calculó el porcentaje que cada departamento o sección representa del marco muestral (N_h / N). Este resultado se presenta en la columna porcentajes. Finalmente, cada uno de estos porcentajes se aplicó al total del tamaño muestral ($\% * n$). Resultado que se muestra en la columna Muestra.

Departamento o sección	Nº Funcionarios	Porcentajes	Muestra
Finanzas			
Contabilidad	10	4,39%	6
<i>Inventario</i>	5	2,19%	3
Comercialización	1	0,44%	1
<i>Recaudación</i>	13	5,70%	8
Abastecimiento	10	4,39%	6
<i>Bodegas</i>	8	3,51%	5
Recursos Humanos			
Personal	8	3,51%	5
Bienestar	2	0,88%	1
Capacitación	2	0,88%	1
Licencias Médicas	4	1,75%	3
Unidad Salud Ocupacional	2	0,88%	1
Operaciones			
Servicios Generales	7	3,07%	4
<i>Lavandería</i>	23	10,09%	14
<i>Movilización</i>	4	1,75%	3
<i>Equipos Eléctricos</i>	1	0,44%	1
<i>Oxígeno</i>	3	1,32%	2
<i>Caldera</i>	2	0,88%	1
Infraestructura	5	2,19%	3
<i>Mantenimiento</i>	17	7,46%	11
Esterilización	1	0,44%	1
Servicios			
SOME	9	3,95%	6
<i>Estadística</i>	15	6,58%	9
<i>Archivo</i>	10	4,39%	6
<i>Admisión</i>	15	6,58%	9
<i>Servicio Social</i>	3	1,32%	2
<i>S.A.P.</i>	3	1,32%	2
<i>Codificación</i>	1	0,44%	1
Informática	4	1,75%	3
Alimentación	33	14,47%	21
TOTAL	228	100%	143

TABLA 4. Distribución de la muestra por estratos.

2.6. Criterio de Aceptación o Rechazo de la Hipótesis

Para analizar los resultados se utilizó el método de la Mediana como medida de tendencia central, definiendo una mediana teórica con un valor igual a tres. La cual permitirá establecer si el clima organizacional se ubica por encima o por debajo de este punto de referencia.

Finalmente, la clasificación del clima organizacional se realizó atendiendo a los siguientes valores:

Dimensión Evaluada	Mediana
Completamente Sana	5
Predominantemente Sana	4
Regular	3
Predominantemente Enferma	2
Completamente Enferma	1

TABLA 5. Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana.

Se entenderá como una organización sana “aquella institución que logra eficientemente sus objetivos en un medio que cambia con rapidez y que se caracteriza por que entre su personal existe un alto grado de confianza,

responsabilidad y libertad, son solidarios, se trata de aprender de los errores; se da y se obtiene retroalimentación; hay orden, pero se puede innovar; el liderazgo es flexible y se propugna la participación” Valencia y Wulf (2001), citados por Cuitiño y Rodríguez (2003).

El cuestionario aplicado en la presente investigación, que fue detallado en el punto 2.2., permite conocer la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional del Hospital de Dr. Gustavo Fricke en su totalidad.

Por lo tanto, el criterio utilizado para aceptar o rechazar la Hipótesis fue el siguiente:

La Hipótesis se rechazará si la Mediana resultante del análisis es igual o menor a tres, para el Hospital en su totalidad.

CAPITULO 3

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el este capítulo se presentarán los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas. Detallando los resultados por departamento y además por cada dimensión analizada.

Junto con entregar los resultados se realiza el análisis y la interpretación de los datos obtenidos en este estudio. Estos comentarios ayudarán a comprender las conclusiones que se plantearán en el capítulo siguiente.

En este capítulo se podrán apreciar además los resultados en forma gráfica y en forma de tablas explicativas. Los resultados que se presentaran a continuación son interesantes de analizar.

3.1. Resultados por Departamento.

En este ítem se presentan los resultados obtenidos acerca de la percepción del clima organizacional en la alternativa de su unidad de trabajo. Los cuales se separa según los distintos departamentos.

3.1.1. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Finanzas.

A continuación se presenta una tabla que resume la percepción general del clima organizacional para el departamento de finanzas en su unidad de trabajo.

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	4
7. Administración del Conflicto	3
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	4
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	3
12. Oportunidad de Desarrollo	2
13. Comunicación	2
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	4

TABLA 6. Medianas totales por dimensión para la alternativa de unidad de trabajo, Departamento Finanzas.

La información contenida en la tabla anterior también puede visualizarse en el siguiente gráfico:

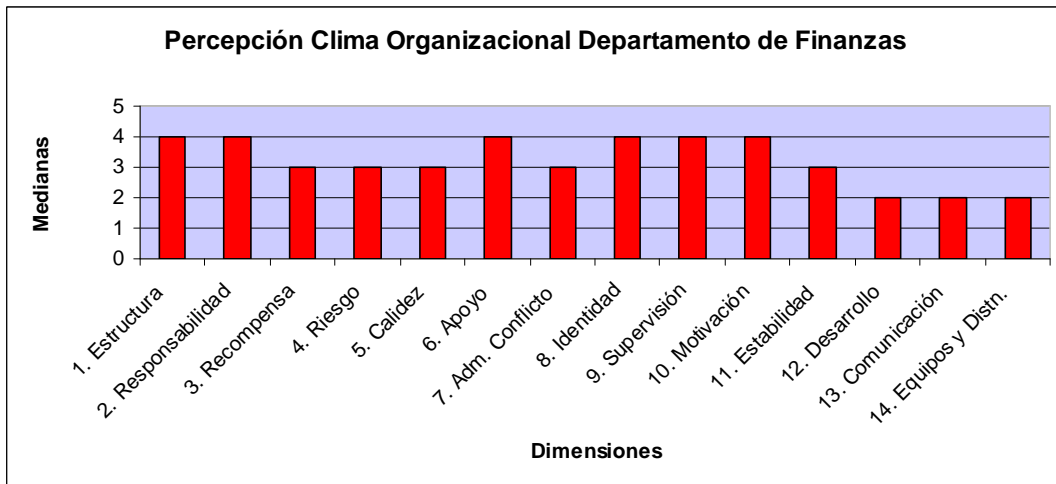


Gráfico 1. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para su unidad de trabajo, Departamento Finanzas.

Análisis e Interpretación de Resultados

Los funcionarios del Departamento de Finanzas perciben el clima organizacional de su unidad de trabajo como *Predominantemente Sano*, ya que la mediana total posee un valor igual a cuatro, valor que esta sobre la mediana teórica.

Existen tres dimensiones que son percibidas por debajo de la mediana teórica, estas son:

- *Oportunidad de Desarrollo* (mediana = 2): Los funcionarios sienten que su trabajo no les da la oportunidad para su desarrollo personal. Tampoco se perciben posibilidades reales de ascenso ni oportunidades de perfeccionamiento o capacitación.

- *Comunicación* (mediana =2): Los funcionarios se sienten desinformados sobre materias propias del trabajo, por lo que ha surgido una predominancia de las vías informales de comunicación. La comunicación formal no es fluida y oportuna.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): Se percibe que existe una escasez y una mala distribución de los recursos con los que cuenta su Organización, tanto materiales como personas. Los equipos y recursos disponibles no son suficientes para operar en forma eficiente.

Por otro lado, destacan las siguientes dimensiones por tener una mediana valorada sobre la mediana teórica:

- *Estructura* (mediana = 4)

- *Responsabilidad* (mediana = 4)

- *Apoyo* (mediana = 4)

- *Identidad* (mediana = 4)

- *Estilo de Supervisión* (mediana = 4)

- *Motivación* (mediana = 4)

Estas seis dimensiones sugieren que estos funcionarios perciben en su departamento claridad de las reglas, procedimientos y trámites, y no se presentan grandes limitaciones en el desarrollo de su trabajo. Se enfrentan a un ambiente de trabajo libre e inestructurado, además, poseen autonomía en la toma de

decisiones relacionadas a su trabajo. También se perciben relaciones amistosas y de cooperación entre los funcionarios, con un alto sentimiento de pertenencia, interés y compromiso con su trabajo. Además perciben un alto grado de apoyo y consideración de parte de quienes los supervisan.

3.1.2. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados obtenidos de la percepción del clima organizacional en el departamento de recursos humanos se resumen en la siguiente tabla:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	3,5
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	4
6. Apoyo	4
7. Administración del Conflicto	4
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	4
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	3
12. Oportunidad de Desarrollo	4
13. Comunicación	4
14. Equipo y distribución de personas y material	3
Mediana Total	4

TABLA 7. Medianas totales por dimensión para la alternativa de unidad de trabajo, Departamento Recursos Humanos.

A continuación un gráfico que permite visualizar los resultados obtenidos.



Gráfico 2. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para su unidad de trabajo, Departamento Recursos Humanos.

Análisis e Interpretación de Resultados

En el Departamento de Recursos Humanos los funcionarios perciben el clima organizacional de su unidad de trabajo como *Predominantemente Sano*, ya que la mediana total posee un valor igual a cuatro, valor que esta sobre la mediana teórica.

En este caso no se presentaron dimensiones percibidas por debajo de la mediana teórica. Y las dimensiones valoradas por sobre la mediana teórica se analizan a continuación:

- *Estructura* (mediana = 4): Se percibe claridad de las reglas, además de procedimientos y trámites bien definidos, y no limitan el desempeño.
- *Responsabilidad* (mediana = 3,5): Los funcionarios se sienten con autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- *Calidez* (mediana = 4): Se percibe un ambiente amistoso al interior del departamento.
- *Apoyo* (mediana = 4): Predominan relaciones de apoyo mutuo y de ayuda entre funcionarios y con los directivos.
- *Administración del Conflicto* (mediana = 4): Se aceptan las opiniones discrepantes, y se solucionan los problemas rápidamente.
- *Identidad* (mediana = 4): Los funcionarios se sienten como un elemento importante para el departamento y se tiende a compartir los objetivos personales con los del departamento.
- *Estilo de Supervisión* (mediana = 4): La supervisión se percibe como abierta, apoyadora y considerada.
- *Motivación Laboral* (mediana =4): Los funcionarios muestran interés por su trabajo y están comprometidos con él.
- *Oportunidad de Desarrollo* (mediana = 4): Se presentan oportunidades de crecimiento personal y de perfeccionamiento gracias a la capacitación.
- *Comunicación* (mediana = 4): Las comunicaciones son fluidas y oportunas. Los directivos y funcionarios sostienen buena comunicación.

3.1.3. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Operaciones.

Se presentan a continuación los resultados obtenidos sobre la percepción del clima organizacional en el Departamento de Operaciones:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	4
7. Administración del Conflicto	3
8. Identidad	5
9. Estilo de Supervisión	3
10. Motivación Laboral	5
11. Estabilidad Laboral	1,5
12. Oportunidad de Desarrollo	2
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 8. Medianas totales por dimensión para la alternativa de unidad de trabajo, Departamento Operaciones.

Y a continuación se presentan en forma gráfica:

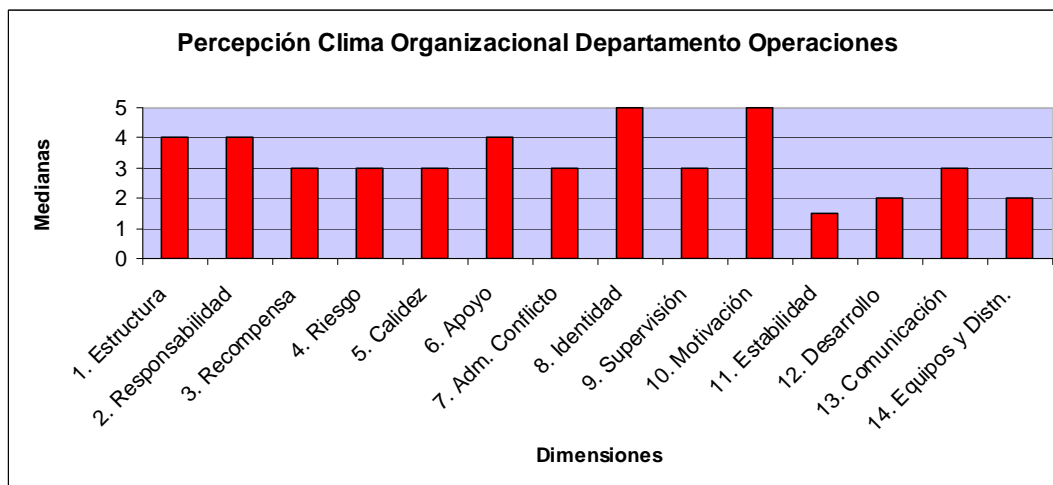


Gráfico 3. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para su unidad de trabajo, Departamento Operaciones.

Análisis e Interpretación de Resultados

Los funcionarios del Departamento de Operaciones perciben el clima organizacional al interior de su unidad de trabajo como *Regular*, ya que la mediana total posee un valor tres, que es igual a la mediana teórica.

En este caso se presentan las siguientes dimensiones valoradas bajo la Mediana Teórica:

- *Estabilidad Laboral*: (mediana = 1,5) Se percibe inseguridad de los funcionarios en cuanto a la permanencia en la institución.
- *Oportunidad de Desarrollo*: (mediana = 2) Los funcionarios no se sienten con posibilidades reales de crecimiento personal, por la falta de ascenso y de capacitación.

- *Equipo y Distribución de Personas y Material:* (mediana = 2) Se piensa que los recursos disponibles en el departamento no favorecen un desempeño eficiente.

Por otro lado, las dimensiones que están por sobre la mediana teórica son:

- *Estructura:* (mediana = 4)

- *Responsabilidad:* (mediana = 4)

- *Apoyo:* (mediana = 4)

- *Identidad:* (mediana = 5)

- *Motivación Laboral:* (mediana = 5)

Las anteriores dimensiones indican que los funcionarios del departamento Operaciones tienen la percepción de que en su unidad de trabajo las reglas están claras, los procedimientos y los trámites que se presentan no les obstaculizan su desempeño laboral. Además, los funcionarios pueden actuar con autonomía frente a las decisiones relacionadas con su trabajo. Por otro lado, se encuentran establecidas en el departamento relaciones amistosas, de apoyo mutuo, se comparten los objetivos del departamento y los funcionarios se sienten parte de él. Finalmente, los funcionarios se declaran interesados y comprometidos con su trabajo.

3.1.4. Percepción del Clima Organizacional Departamento de Servicios.

La siguiente tabla muestra las medianas por dimensión del clima organizacional obtenidas en el Departamento de Servicios, según la percepción que tienen los funcionarios sobre su unidad de trabajo:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	4
7. Administración del Conflicto	4
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	4
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	2
12. Oportunidad de Desarrollo	3
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	1
Mediana Total	4

TABLA 9. Medianas totales por dimensión para la alternativa de unidad de trabajo, Departamento Servicios.

A continuación se muestran los mismos resultados de forma grafica:

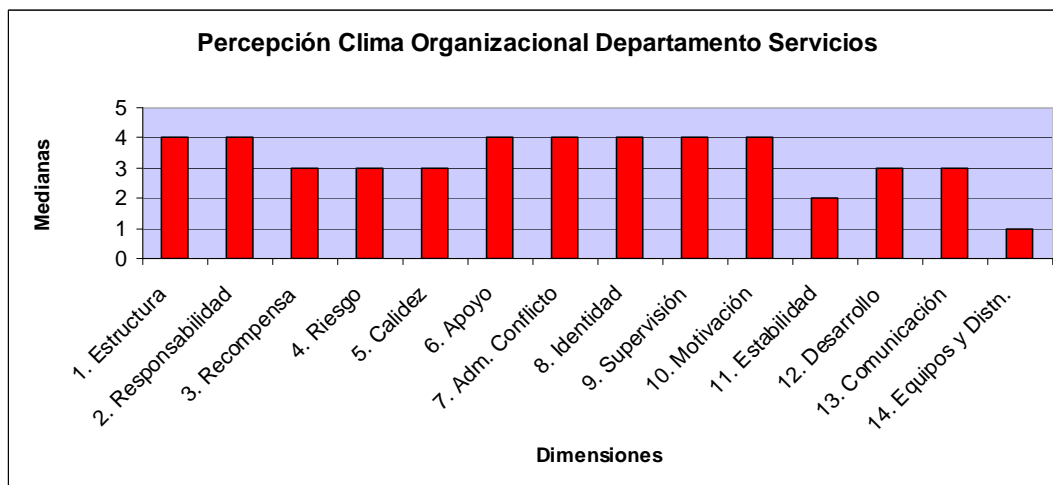


Gráfico 4. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para su unidad de trabajo, Departamento Servicios.

Análisis e Interpretación de Resultados

En el caso de este departamento se obtuvieron dos dimensiones valoradas bajo la mediana teórica:

- *Estabilidad Laboral*: (mediana = 2) Los funcionarios sienten una inseguridad generalizada sobre su permanencia dentro de la organización. Se teme que una reorganización afecte sus puestos de trabajo.
- *Equipo y Distribución de personas y material*: (mediana = 1) Al igual que en la mayoría de los demás departamentos existe la sensación de que los recursos disponibles no son los óptimos para desarrollar bien las tareas.

En cuanto a las dimensiones valoradas sobre la Mediana Teórica se encuentran:

- *Estructura:* (mediana = 4) Percepción de que en el departamento las reglas están claras y los procesos y trámites no presentan mayores limitaciones. Se pone más énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- *Responsabilidad:* (mediana = 4) Los funcionarios piensan que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, ya que, cuentan con cierta autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- *Apoyo:* (mediana = 4) En el departamento predomina el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está en el apoyo mutuo, de niveles superiores e inferiores.
- *Administración del Conflicto:* (mediana = 4) Generalmente se aceptan las opiniones discrepantes y no hay inconvenientes para enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- *Identidad:* (mediana = 4) Existe de parte de los funcionarios un sentimiento de pertenencia. En general, se comparten los objetivos personales con los del departamento.
- *Estilo de Supervisión:* (mediana = 4) Se considera en un alto grado que los encargados del departamento son abiertos, apoyadores y considerados.
- *Motivación Laboral:* (mediana = 4) Muestra que los funcionarios sienten interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

Finalmente, en este departamento se obtuvo una mediana total igual a cuatro. Lo que significa que el clima organizacional al interior del departamento es *Predominantemente Sano*.

3.2. Resultados por Departamento para la Alternativa Hospital en su Totalidad

En este ítem se presentan los resultados obtenidos para la alternativa hospital en su totalidad separados por los distintos departamentos bajo análisis. Esta alternativa corresponde a la percepción del clima organizacional general del hospital que tienen los funcionarios encuestados.

3.2.1. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Finanzas

Se presenta a continuación una tabla que reúne las medianas obtenidas por dimensión para la alternativa hospital en su totalidad en el Departamento de Finanzas.

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	3
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	2
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	3
7. Administración del Conflicto	3
8. Identidad	3
9. Estilo de Supervisión	3
10. Motivación Laboral	3
11. Estabilidad Laboral	3
12. Oportunidad de Desarrollo	2
13. Comunicación	2
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 10. Medianas totales por dimensión para la alternativa hospital en su totalidad, Departamento Finanzas.

Y si lo vemos gráficamente tenemos:

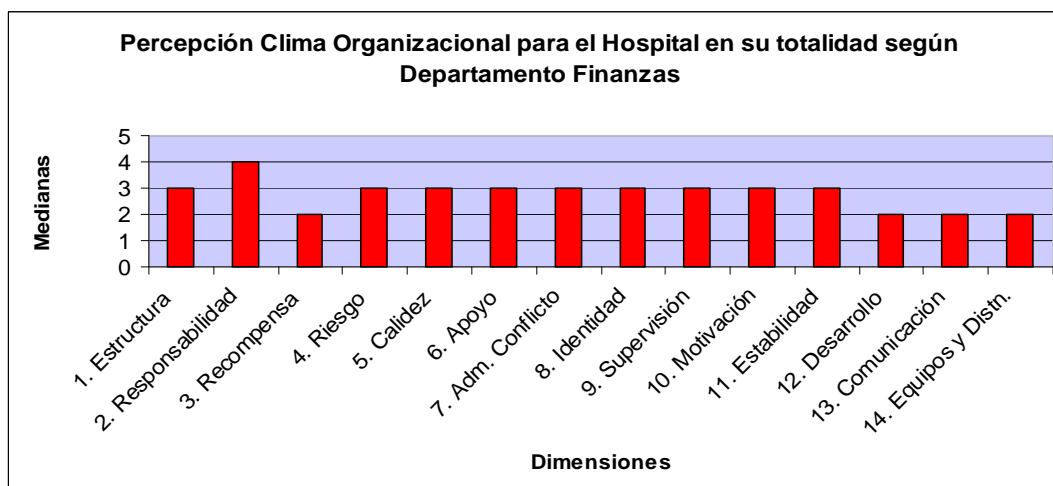


Gráfico 5. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para el hospital en su totalidad, Departamento Finanzas

Analizando esta información podemos decir que las dimensiones que están bajo la mediana teórica son:

- *Recompensa* (mediana = 2): los funcionarios perciben que en el hospital las retribuciones recibidas por el trabajo bien hecho no es adecuada. Se cree que la organización utiliza más el castigo que el premio.

- *Oportunidad de Desarrollo* (mediana = 2): Los individuos en general sienten que su trabajo no les da oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como rutinarias y poco desafiantes.

- *Comunicación* (mediana = 2): Existe la sensación de que las comunicaciones en el hospital no son fluidas ni oportunas, especialmente entre los directivos y funcionarios.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): los funcionarios perciben que el equipo disponible y la distribución de personas y material no son suficientes para operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

Por otro lado, también podemos analizar la única dimensión que está valorada sobre la mediana teórica:

- *Responsabilidad* (mediana = 4): Los funcionarios creen tener autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Además perciben que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo

Finalmente, podemos señalar que en el departamento de Finanzas se le otorgó una mediana total igual a tres (equivalente a la mediana teórica) al hospital en su totalidad. De lo anterior se puede inferir que el departamento de Finanzas percibe el clima organizacional del hospital como *Regular*.

3.2.2. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Recursos Humanos

A continuación en una tabla se resumen los resultados obtenidos en el departamento de Recursos Humanos para la alternativa hospital en su totalidad:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	2
2. Responsabilidad	3
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	4
7. Administración del Conflicto	4
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	4
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	2,5
12. Oportunidad de Desarrollo	4
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 11. Medianas totales por dimensión para la alternativa hospital en su totalidad, Departamento Recursos Humanos.

En el siguiente gráfico también se pueden apreciar los resultados:

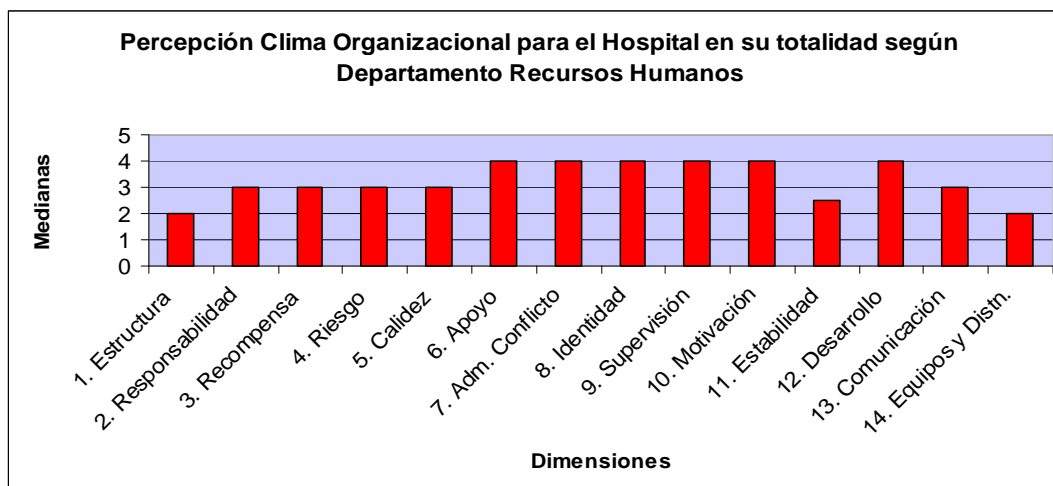


Gráfico 6. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para el hospital en su totalidad, Departamento Recursos Humanos.

Tomando en cuenta la mediana teórica se puede afirmar que las dimensiones valoradas bajo ésta son:

- *Estructura* (mediana = 2): los miembros de la organización tienen la percepción de que existen una gran cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Se cree que la organización pone énfasis en la burocracia.

- *Estabilidad Laboral* (mediana = 2,5): Existe un sentimiento generalizado de que la permanencia de los funcionarios en la organización no es segura. Se teme que los puestos de trabajo se vean afectados por reorganizaciones internas.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): Al igual que en el departamento anterior, en Recursos Humanos los funcionarios perciben que el

equipo disponible y la distribución de personas y material del hospital no son suficientes para operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

Por otra parte, las dimensiones evaluadas sobre esta mediana teórica son:

- *Apoyo* (mediana = 4): Se cree que en general existe en el hospital una relación amistosa y de ayuda en la Organización. Existe interés por poner énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- *Administración del Conflicto* (mediana = 4): Se piensa que los miembros del hospital, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se presenten.

- *Identidad* (mediana = 4): Los funcionarios sienten que pertenecen a la organización y que son un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, se comparten los objetivos personales con los del hospital.

- *Estilo de Supervisión* (mediana = 4): La relación con los supervisores es abierto, mayormente éstos son apoyadores y considerados.

- *Motivación Laboral* (mediana = 4): La mayoría de los funcionarios sienten interés por su trabajo y creen que sus compañeros también se interesan, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

- *Oportunidad de Desarrollo* (mediana = 4): Al contrario del departamento anterior en Recursos Humanos los funcionarios sienten que su trabajo les da oportunidad para su crecimiento personal, ya que perciben sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Finalmente, siguiendo el análisis basado en la Mediana Teórica se puede inferir que el Departamento de Recursos Humanos percibe el clima organizacional del hospital en su totalidad como *Regular* debido a que se obtuvo una mediana total igual a la mediana teórica (valor tres).

3.2.3. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Operaciones

La tabla a continuación resume los resultados obtenidos en el departamento de Operaciones para la alternativa hospital en su totalidad:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	3
7. Administración del Conflicto	2
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	3
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	1
12. Oportunidad de Desarrollo	2
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 12. Medianas totales por dimensión para la alternativa hospital en su totalidad, Departamento Operaciones

En forma gráfica se observa:

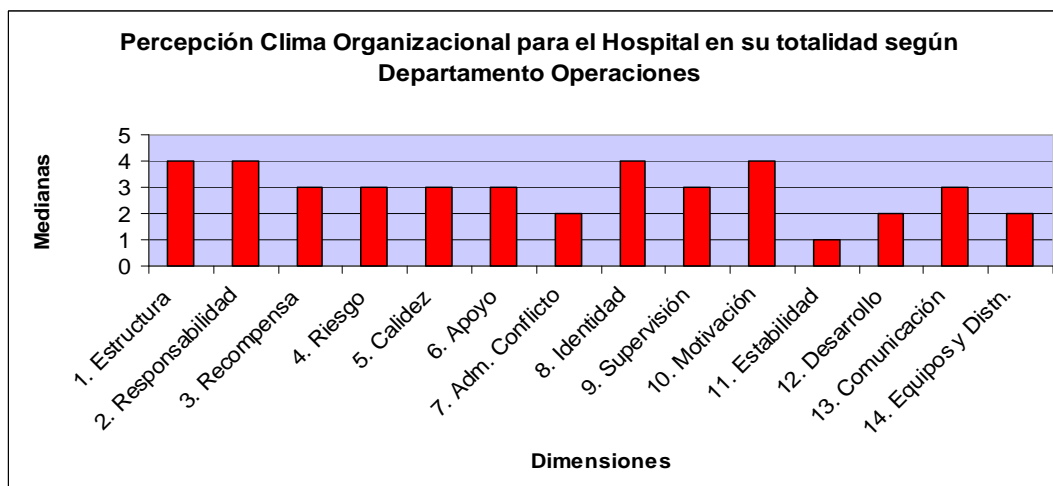


Gráfico 7. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para el hospital en su totalidad, Departamento Operaciones.

De la información antes presentada se desprende que las dimensiones valoradas bajo la mediana teórica son:

- *Administración del Conflicto* (mediana = 2): Se piensa que los miembros del hospital, tanto pares como superiores, no aceptan las opiniones diferentes y existe reticencia a enfrentar y solucionar los problemas que se presentan.
- *Estabilidad Laboral* (mediana = 1): Los trabajadores perciben que su permanencia en la institución es incierta. Existe temor por las reorganizaciones internas.

- *Oportunidad de Desarrollo* (mediana = 2): Los trabajadores en general sienten que su trabajo no les da oportunidad para su desarrollo personal y profesional, ya que percibe sus funciones como rutinarias y poco desafiantes. Además de las pocas oportunidades de capacitación.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): En el departamento de Operaciones se repite la tendencia de los anteriores departamentos, ya que, los funcionarios perciben que el equipo disponible y la distribución de personas y material del hospital no son suficientes para operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

En cuanto a las dimensiones valoradas sobre la mediana teórica, se tiene:

- *Estructura* (mediana = 4): Los funcionarios tienen la percepción de que la cantidad de reglas, procedimientos y trámites no representan mayores limitaciones a la hora de desarrollar su trabajo. Se cree que el hospital pone mayor énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- *Responsabilidad* (mediana = 4): Los funcionarios de la institución sienten que poseen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo

- *Identidad* (mediana = 4): Al igual que en el departamento anterior, aquí los funcionarios sienten que pertenecen a la organización y que son un componente

importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, se comparten los objetivos personales con los del hospital.

- *Motivación Laboral* (mediana = 4): La mayoría de los empleados sienten interés por su trabajo y creen que sus compañeros también se interesan, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

En conclusión, la percepción que tiene el departamento de Operaciones acerca del clima organizacional del hospital es *Regular* ya que la mediana total está valorada igual a la mediana teórica (valor tres).

3.2.4. Percepción del Clima Organizacional del Hospital según el Departamento de Servicios

A continuación se presenta una tabla con los resultados obtenidos en el departamento de Servicios para la alternativa hospital en su totalidad:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	3
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	3
7. Administración del Conflicto	3
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	3
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	3
12. Oportunidad de Desarrollo	3
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 13. Medianas totales por dimensión para la alternativa hospital en su totalidad, Departamento Servicios

En forma gráfica se puede ver de la siguiente manera:

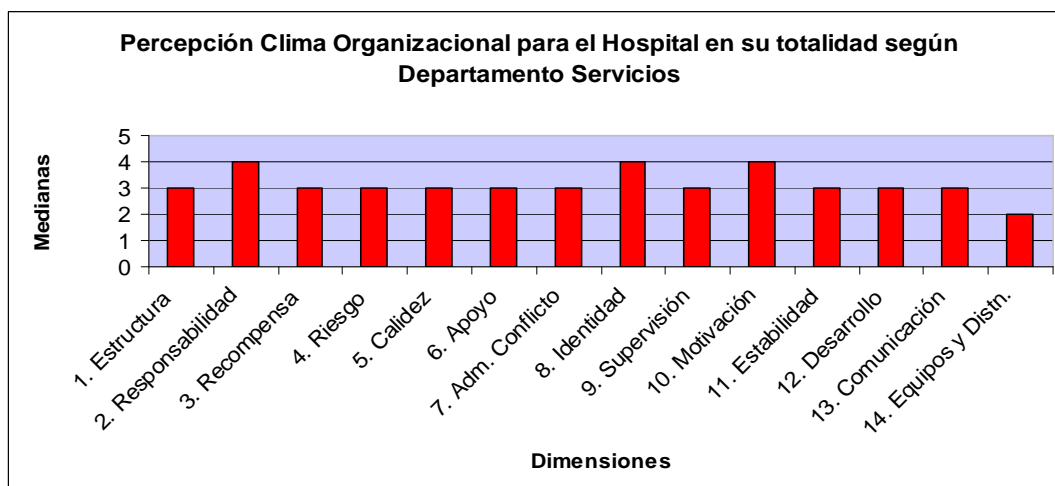


Gráfico 8. Percepción del Clima Organizacional por Dimensión para el hospital en su totalidad, Departamento Servicios.

De lo anterior se desprende que la única dimensión valorada bajo la mediana teórica es la siguiente y de ella se puede concluir lo siguiente:

- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): Se repite nuevamente la propensión de todos los anteriores departamentos, ya que, los funcionarios perciben que el equipo disponible y la distribución de personas y material del hospital no son suficientes para procedimientos de trabajo eficientes y efectivos.

Además, las dimensiones valoradas sobre la mediana teórica son:

- *Responsabilidad* (mediana = 4)

- *Identidad* (mediana = 4)

- *Motivación Laboral* (mediana = 4)

Lo cual significa que existe el sentimiento por parte de los miembros del hospital de poseer autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Lo anterior va acompañado de un sentimiento de pertenecer a la organización como un elemento significativo y valioso. Se comparten los objetivos personales con los del hospital. Finalmente los empleados declaran sentir interés por su trabajo, tratan de perfeccionarse y están comprometidos con su trabajo.

Para la mediana total se da un valor de tres que es igual a la mediana teórica. Lo anterior significa que el clima organizacional del hospital es percibido como *Regular* en el departamento de Servicios.

3.3. Resultados para la Alternativa Hospital en su Totalidad

En este ítem se presentan los resultados obtenidos para la alternativa hospital en su totalidad. Esta alternativa representa la percepción del clima organizacional del hospital en general que tienen los funcionarios.

De los ciento cuarenta y tres cuestionarios entregados, fueron devueltos ciento treinta que corresponden al 91% del total de encuestas entregadas. Los ciento treinta funcionarios que colaboraron corresponden al 57,02% del marco muestral de este estudio.

La siguiente tabla presenta los valores de las medianas totales de cada dimensión:

Dimensión	Mediana Total por Dimensión
1. Estructura	3
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3
4. Riesgo	3
5. Calidez	3
6. Apoyo	3
7. Administración del Conflicto	3
8. Identidad	4
9. Estilo de Supervisión	3
10. Motivación Laboral	4
11. Estabilidad Laboral	2
12. Oportunidad de Desarrollo	3
13. Comunicación	3
14. Equipo y distribución de personas y material	2
Mediana Total	3

TABLA 14. Medianas totales por dimensión para la alternativa Hospital en su totalidad.

Y gráficamente podemos ver:

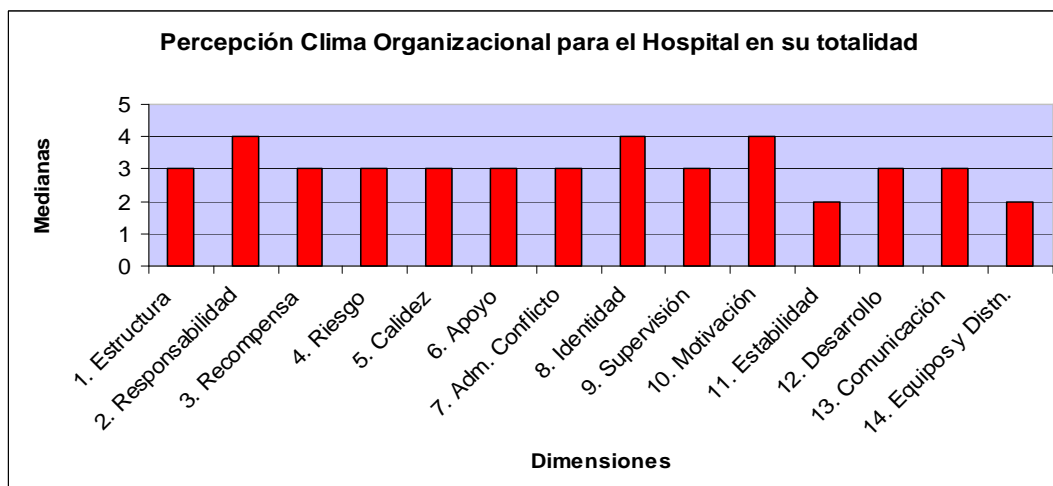


Gráfico 9. Percepción General del Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad.

Análisis e Interpretación de Resultados para el Hospital en su Totalidad

Tomando como base la mediana teórica antes definida se puede señalar que las dimensiones que se encuentran valoradas bajo ésta son:

- *Estabilidad Laboral* (mediana = 2): Existe incertidumbre generalizada por parte de los funcionarios sobre la permanencia en la institución. Además de aprensión respecto a las reorganizaciones internas, a los cambios en los métodos de trabajo y la automatización al interior del hospital.
- *Equipos y Distribución de Personas y Material* (mediana = 2): Existe una sensación generalizada de insuficiente disponibilidad de materiales y una

incorrecta distribución del personal al interior de la organización, dichos aspectos dificultan la realización de un trabajo eficiente. Queda nuevamente en evidencia que los funcionarios perciben una falta generalizada de recursos necesarios para desempeñar sus labores.

Por otra parte, las dimensiones que están sobre la mediana teórica son:

- *Responsabilidad* (mediana = 4)

- *Identidad* (mediana = 4)

- *Motivación Laboral* (mediana = 4)

Estas dimensiones sugieren que en general los funcionarios perciben que en el hospital se enfrentan a un ambiente de trabajo libre e inestructurado, además, poseen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. También se percibe un alto sentimiento de pertenencia, interés y compromiso con su trabajo, potenciados con la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.

Finalmente, la mediana total correspondiente al clima organizacional del hospital en su totalidad es igual a la mediana teórica (valor tres), por lo que se considera que el clima organizacional existente en el hospital Dr. Gustavo Fricke es *Regular*.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el presente informe se han analizado algunos de los conceptos que se conocen sobre clima organizacional. Se han identificado los distintos factores que determinan el clima organizacional, así como también las dimensiones que explican el clima existente en una organización. Además, se resaltó la definición de un concepto general de clima organizacional y la relevancia de su conocimiento en las organizaciones.

Finalmente, en este informe se han plasmado los resultados obtenidos al aplicar un análisis de clima organizacional en el hospital Dr. Gustavo Fricke. En este capítulo se presentarán conclusiones sobre los resultados antes mencionados. Además de algunas sugerencias para enfrentar la situación actual del clima organizacional en el hospital.

4.1. Conclusión sobre la Hipótesis

El estudio aplicado en el Hospital Dr. Gustavo Fricke ha permitido medir y evaluar cada una de las dimensiones del clima organizacional en esa institución. Se puede establecer que la percepción general que poseen los miembros de la institución con respecto al clima organizacional del hospital en su totalidad es *REGULAR*. De

lo anterior se desprende que el clima organizacional no ayuda a mejorar la gestión del hospital. Ya que, no es fácil cumplir con los objetivos en forma eficiente porque el medio no cambia con rapidez y entre su personal existe un alto grado de desconfianza. Aunque existe cierto grado de libertad en el desarrollo de su trabajo, hay poco espacio para innovar. No se goza de solidaridad entre el personal, y existe poca cooperación entre ellos.

De lo anterior se desprende que la Hipótesis planteada al inicio de esta investigación (el clima organizacional en el hospital Dr. Gustavo Fricke es predominante o completamente sano) se *RECHAZA*. Ya que la percepción general de clima organizacional que se refleja en la mediana total para la alternativa hospital en su totalidad es igual a la mediana teórica, es decir, posee un valor igual a tres.

4.2. Conclusión sobre los Resultados

Un ámbito importante que destacar en este punto es el sentimiento que tienen los funcionarios del hospital acerca de su autonomía en la toma de decisiones correspondientes a su trabajo. Sienten que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Además, la mayoría de los funcionarios demuestran un alto grado de compromiso con el Hospital, identificándose con él y sintiéndose como integrantes valiosos e importantes dentro de la institución. (Responsabilidad, Identidad y Motivación Laboral con medianas igual a cuatro).

Por otra parte, existen sólo dos dimensiones que se evaluaron por debajo de la mediana teórica: *Estabilidad Laboral y Equipos y Distribución de Personas y Material*.

La primera dimensión indica que existe inseguridad acerca de la permanencia en la institución, sensación que se repite en más de una oportunidad en los resultados presentados en el capítulo anterior. Este temor se refiere a los cambios que puedan experimentar los puestos de trabajo debido a reestructuraciones o nuevos métodos de trabajo.

En cuanto a la segunda dimensión mencionada, siempre se valoró bajo la mediana teórica (excepto en recursos humanos para la alternativa unidad de trabajo). Lo anterior denota que los funcionarios tienen una mala percepción tanto de la distribución como de la cantidad existente de recursos respecto a la necesaria para lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo desarrollado.

Con respecto a las demás dimensiones, todas ellas fueron evaluadas igual a tres (valor de la mediana teórica). Lo anterior significa que están en una situación regular, por lo que no se pueden hacer mayores inferencias sobre ellas.

Finalmente, cuando se analizó la situación de su unidad de trabajo para los cuatro departamentos bajo estudio los resultados fueron más alentadores. Sólo el departamento de Operaciones poseía una percepción regular del clima organizacional existente en su lugar de trabajo. A diferencia de los restantes tres

departamentos que poseían la percepción de contar con un Clima organizacional predominantemente sano.

4.3. Sugerencias y Propuestas

El principal objetivo de este ítem es presentar una propuesta para corregir y mejorar los resultados negativos y mantener resultados positivos en el ambiente laboral. Debido a que la organización no sólo debe enfocarse en mejorar aquellas dimensiones mal evaluadas sino que a la vez debe hacer esfuerzos por mantener aquellas que fueron bien evaluadas.

- La dirección debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y la productividad dentro de la organización.

Reconocimiento de Logros:

- Mantener la comunicación jefe-trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

Motivación Laboral:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en éste.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto privada como pública.

Apoyo, Cooperación e Identidad:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Comunicación:

- La dirección debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y organización.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.

Estilo de supervisión y Responsabilidad:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los funcionarios al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *couching*, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en *empowerment*, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Oportunidad de Desarrollo:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.

Una organización con buen clima organizacional debe fundamentarse en excelentes canales de comunicación que la organización disponga para sus miembros (canales formales de *Feed-back*), como asimismo, la confianza mutua.

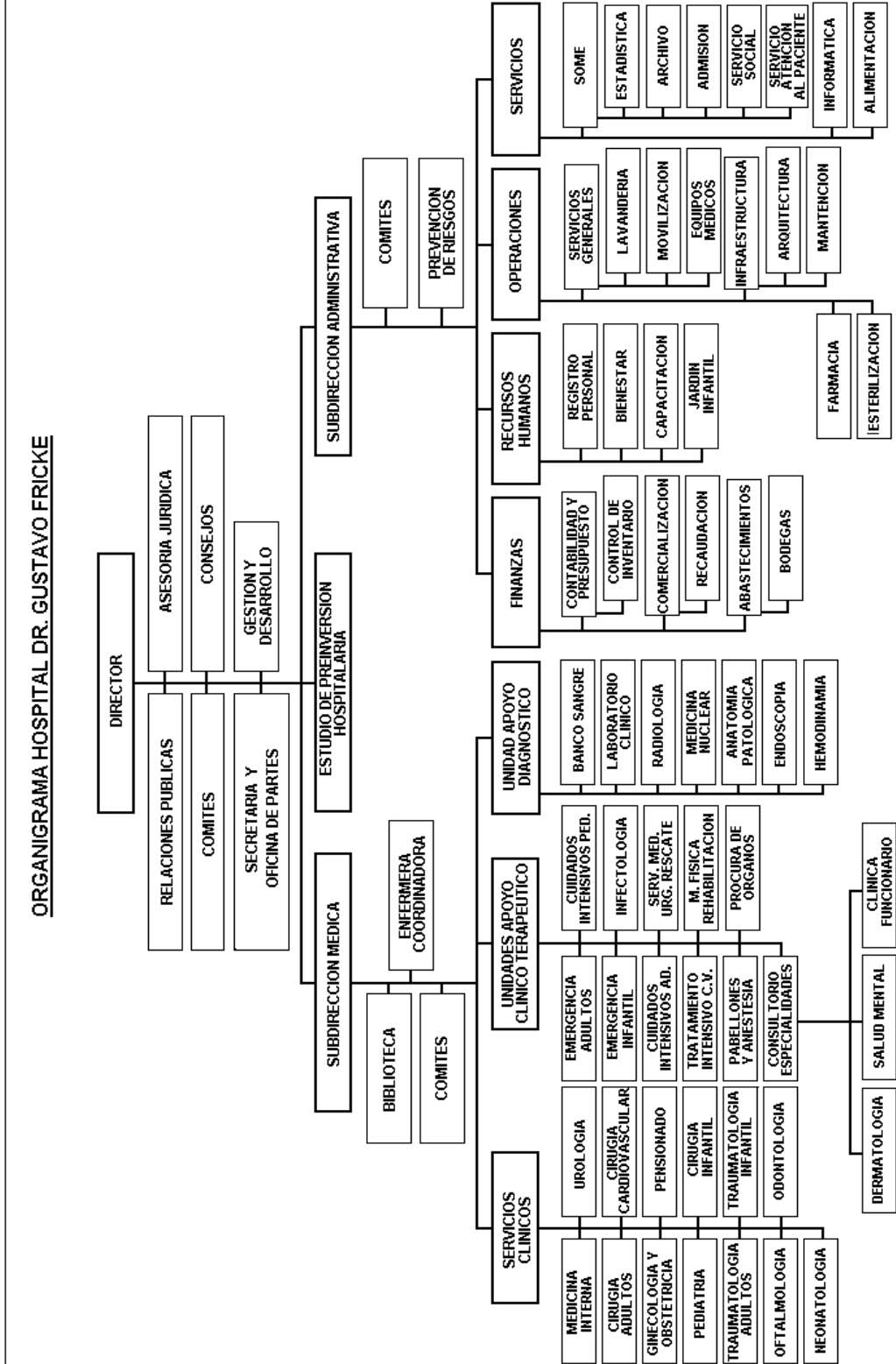
Otra característica debe ser la preocupación de la organización para que el empleado crezca profesionalmente, para esto la organización debe entregarle las herramientas necesarias para que adquiera las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo. También, se debe tener en consideración el espíritu de igualdad de oportunidades y la no discriminación al interior de las organizaciones.

Para mejorar el clima organizacional en el hospital se debe apelar a la buena calidad de vida de los trabajadores y a la generación de confianzas (Credibilidad-Respeto-Rectitud), para lograr que las personas se sientan orgullosas de sus organizaciones, equipos y de su labor dentro de la organización, como también del servicio que desarrollan. También de deben entregar las herramientas para que las personas sientan el verdadero sentido de equipo.

Otros consejos para mejorar el ambiente de trabajo son:

- Involucrar a los empleados en las decisiones tanto de la organización, como las que tienen relación con su ambiente laboral.
- Reconocer y agradecer a quienes muestran su compromiso para con la organización (Reconocimiento que puede ser verbal-escrito-material/público-privado).
- El desarrollo profesional y personal, debe ser uno de los puntos de mayor preocupación dentro de las estrategias organizacionales, donde deben existir planes formales de capacitación que sean dirigidos al desarrollo de las personas.
- Se debe aspirar a crear una filosofía de Organización Inteligente, a través de procesos pedagógicos y promoviendo los siguientes hábitos:
 - Líderes que ejerzan su influencia con el ejemplo.
 - Trabajo en equipo, con objetivos comunes, solidarios y dirigidos hacia la sinergia, respeto y valorización de las diferencias, con roles claros y flexibles, alto estándar de logro y autocontrol.
 - Procesos, ágiles, eficientes, simples, con bases en los equipos e interfuncionales.
 - Fomentar la innovación, el cambio, con aprendizaje continuo.
 - Incentivar la cooperación en contraposición a la competición de sus miembros.

Anexo N° 1



Anexo N° 2

Encuesta de Clima Laboral

Señor funcionario, el siguiente cuestionario tiene como objetivo mejorar la gestión de recursos humanos en la institución. Es totalmente anónimo, por lo que se agradece contestar con sinceridad.

Alternativas de respuesta:

- (A) Totalmente de acuerdo
- (B) De acuerdo
- (C) Indiferente
- (D) En desacuerdo
- (E) Totalmente en desacuerdo

Servicio, unidad o sección: _____

ÍTEM	Sobre el hospital en su totalidad						Sobre el servicio, unidad o sección en la que trabaja					
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E	
ESTRUCTURA												
1. Tengo claro quién tiene la autoridad, cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.												
2. Aquí existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.												
3. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.												
4. En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.												
5. En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.												
6. La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.												
7. En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.												
RESPONSABILIDAD												
8. Cuando hago bien mi trabajo los directivos prefieren que siga trabajando con confianza sin consultarlo todo con ellos.												
9. En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.												
10. En esta institución todo el trabajo que hacemos se revisa.												
11. Para que un trabajo dé buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos.												
12. En esta institución cada persona realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.												
13. En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.												
14. El personal no es responsable en el trabajo.												
RECOMPENSA												
15. En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.												
16. En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.												

17. En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.														
18. En esta institución las críticas son bien intencionadas.														
19. En esta institución existen demasiadas críticas.														
RIESGO	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
20. Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.														
21. El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.														
22. Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.														
23. Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.														
CALIDEZ	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
24. En esta institución la gente no confía en los demás.														
25. En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.														
26. Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.														
27. Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.														
28. En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.														
29. En esta institución existe un alto respeto por las personas.														
APOYO	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
30. Ante un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros.														
31. En esta institución se trabaja en equipo.														
32. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).														
33. La dirección se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.														
34. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.														
ADMINISTRACION DEL CONFLICTO	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
35. En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.														
36. Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.														
37. En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.														
38. En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.														
IDENTIDAD	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
39. En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.														
40. El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.														
41. Me interesa que esta institución sea la mejor.														
42. En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.														
43. Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.														
44. No me gusta trabajar en esta institución.														
ESTILO DE SUPERVISION	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
45. Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.														
46. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre														

las personas de la institución.														
47. Los jefes entregan información sobre el desempeño laboral de su personal.														
48. Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos.														
49. La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo.														
50. La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.														
MOTIVACION LABORAL	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
51. Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.														
52. Las personas de esta institución se esfuerzan por desarrollar eficientemente su labor.														
53. En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.														
ESTABILIDAD LABORAL	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
54. Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.														
55. Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.														
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
56. Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.														
57. En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.														
58. Aquí no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.														
COMUNICACIÓN	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
59. En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.														
60. Se nos explica bien y oportunamente todo lo que hay que hacer.														
61. Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.														
62. Se pone más atención a los rumores que a la información oficial.														
63. Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos.														
EQUIPOS Y DISTRIBUCION DE PERSONAS Y MATERIAL	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E			
64. El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.														
65. En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.														
66. La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.														

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado el 19 de marzo de 2009 desde <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Prentice Hall.
- Cuitiño, R. y Rodríguez, C. (2003). *Análisis de Clima Organizacional en el Hospital Base de Puerto Montt*. Tesina presentada como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Durán, P. (2003). *Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Recuperado el 7 de julio de 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- Edel, R. y García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado el 3 de junio de 2009 desde <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacion%20al.htm>
- Falcón, E., Gómez, J. y Medina, D. (2005). *Clima organizacional en el aula*. Recuperado el 15 de mayo de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>

Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 5 de abril de 2009 desde <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. N.Y.: Simon & Schuster.

López, C. y Navarro, J. (2003). *Análisis de Clima Organizacional aplicado al Hospital de Victoria*. Tesina presentada como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

Silva, M. (1996), *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

Tubán, R. 2000. *Medición del Clima Laboral en las organizaciones*.