

Aac 9931

TESIS
R1995
A9



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

UCAB Universidad Católica Andrés Bello
CENTRO CULTURAL PADRE CARLOS G. PLAZA S.J.
BIBLIOTECA CENTRAL - SALA PLAZA S.J.
PLANTA BAJA - SALA - TESIS

Título:

"Estudio Descriptivo del Clima Organizacional
en el Sector Hospitalario".

Realizado por:

Azcunes Ciavaldini María Eugenia

Vivas Esteves Roxanna Isabel

Profesor guía:

Lic. José Ramón Naranjo Mora

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: 17 y Nuere puntos.

Nombre: Condoloric Herrera Firma: [Firma]

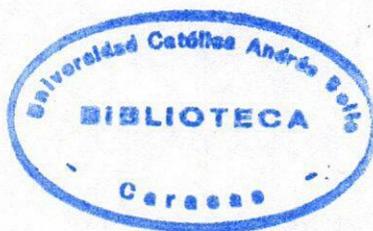
Nombre: Sella Fajerslein de Cocherman Firma: [Firma]

Nombre: José R. Naranjo Firma: [Firma]

Caracas, 16 de Noviembre de 1995



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES



**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR
HOSPITALARIO**

PRESENTADO POR:

María Eugenia Azcunes C.

Roxanna Vivas E.

PROFESOR GUIA:

Lic. José Ramón Naranjo.

Octubre, 1995

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	vii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
II. MARCO TEORICO	
1. Caracterización de las Organizaciones Hospitalarias/	5
2. Conceptualización del Clima Organizacional /	17
3. Características del Clima Organizacional/	19
4. Componentes del Clima Organizacional/	20
5. Percepción del Clima Organizacional/	22
6. Conceptualización de Cultura y su relación con el Clima Organizacional/	25
7. Enfoques del estudio de Clima Organizacional según Thomas Moran y J. Frederick Volkewein/	27
8. Medida y Dimensiones del Clima Organizacional/	29
9. Investigaciones sobre Clima Organizacional/	31
III. OBJETIVOS	35

IV. MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación/	35
2. Definición Conceptual y Operacional de las Variables/	35
3. Diseño Metodológico/	42
4. Unidad de Análisis o Población Muestra/	43
5. Procedimiento de la Investigación/	47
6. Técnica de Recolección de Información/	49
7. Forma en que Fueron Procesados los Datos/	52

V. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

1. Análisis Estadístico Descriptivo de las Variables Demográficas/	54
2. Análisis Estadístico Descriptivo del Clima Organizacional/	60
2.1. Medidas de Tendencia Central/	60
2.1.1. Clima Actual/	60
2.1.2. Clima Deseable/	62
2.2. Coeficiente de Variación/	63
2.2.1. Clima Actual/	64
2.2.2. Clima Deseable/	64
2.3. Asimetría y Curtosis (Clima Actual y Clima Deseable)/	65
3. Análisis Cualitativo del Clima Actual y el Clima Deseable/	66
4. Análisis de Varianza Unidireccional (Distribución " F ")/	85
5. Análisis con la prueba " t " de Student /	86

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
1. Conclusiones/	89
1.1. Variables Demográficas/	89
1.2. Estadística Descriptiva del Clima Organizacional/	90
1.3. Clima Organizacional/	92
1.4. Prueba "F"/	94
1.5. Prueba "t" de Student/	95
2. Recomendaciones/	95
2.1 Variables Demográficas/	95
2.2 Clima Organizacional/	96
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y HEMEROGRAFICAS	98
IX. ANEXOS	

*A mis padres, **Blanca y Alejandro**, por haberme dado la vida, por comprenderme, por estar siempre a mi lado, por la confianza que cada día depositan en mí, por todo el amor que me han dado...*

*A mis hermanos, **Alejandro, Arturo y Maria Alejandra**, por su ayuda y su apoyo, por haberme abierto sus hogares y haberme hecho más fácil esta difícil labor...*

*A mi sobrina **Linden**, por brindarme tanta ternura y alegría...*

*A mis cuñadas, **Yolanda y Virginia**, por toda su confianza, por ser tan especiales...*

*A mi compañera y amiga, **Roxanna** quien a estado a mi lado en los momentos más difíciles y más gratificantes. No sólo hicimos una tesis, logramos una bella y gran amistad...*

Y a la vida, quien en los momentos más difíciles se empeña en ponernos a prueba, para lograr siempre, sin embargo, que seamos fuertes, que aprendamos, crezcamos y sigamos adelante...

***Gracias a Dios,
Gracias a todos...***

María Eugenia.

*Mi pequeño mundo gira alrededor de especiales seres queridos, impecables de corazón, que **Dios** me ha regalado...*

Cada uno de ellos da sentido a mi vida...cada uno de ellos me brinda una porción de su inmenso amor... por esto les dedico mi pequeño y a la vez gran triunfo!

A mi Gorda, por entregarme tanto amor, comprensión y apoyo...

A mi Papá, por su protección e inmenso amor...

A mis hermanos, por ser mi orgullo, y a tí Jairo...por ser mi inspiración!

A mis sobrinos, ustedes son mi gran ilusión y esperanza...

A Alfredo, por su inmenso y único amor...por mirarme cada día a los ojos y decirme: Triunfaremos Juntos!!!

A Maru, por soportarme y regalarme su inmensa ternura...siempre serás mi tierna amiga!

A Giovanna y Carola, por su infinita y hermosa amistad...

y a Tí Señor...por tu eterna bendición.

Los amo....Mil Gracias!

Roxanna

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor Licenciado José Ramón Naranjo, quien en el momento más difícil nos brindó su ayuda, su apoyo y su confianza. *Gracias por tan hermosa y grata oportunidad.*

A todo el personal de la institución en la cual realizamos nuestro estudio, en especial al Dr. Edgar Escalona (Director Médico), al Lic. Eduardo Yorrito (Director Administrativo), a la Lic. Elvira Odremán (Gte. Relaciones Industriales y a la Lic. Liz Carrero(Asistente de la Gcia. de Relaciones Industriales).

A la Dra. Elizabeth Martinez por su oportuna ayuda.

A todo el personal de la empresa SPC Consultores, en especial al Ing. Alejandro Azcunes por ofrecernos su apoyo.

Y a nuestras amigas Carla, Laura, María Alexandra y Mary Carmen, por estar siempre a nuestro lado...*Gracias por ser tan especiales.*

María Eugenia

y

Roxanna

RESUMEN

Con la realización de nuestra investigación tuvimos como propósito fundamental medir el Clima Organizacional en el sector hospitalario, ya que en este sector ha sido poco explorada la situación del ambiente interno de trabajo, lo cual resultó interesante ya que el Hospital Privado es una institución compuesta por numerosos y variados grupos, como lo son: Médicos, Gerentes, Enfermeras y demás personal administrativo.

Metodológicamente, realizamos un estudio descriptivo donde se midieron variables demográficas (Nivel en la Empresa, Nivel de Instrucción, Contacto Físico y/o telefónico con los pacientes, Ejercicio de Actividades Supervisoras, Años de Servicio en la Empresa, Años de Experiencia Laboral) y dimensiones (Organización, Rol Gerencial, Puesto de Trabajo, Satisfacción Laboral y grado de Interrelación) que conformaron el Clima Organizacional. Además evaluamos la existencia de diferencias entre las diversas compañías que conforman la unidad de estudio, para esto utilizamos la estadística inferencial paramétrica (Prueba " F").

De manera particular, conseguimos que la compañía 1 y compañía 2, presentan mayor coeficiente de variación (40.2% y 40.6%, respectivamente), si se comparan con el resto de las compañías o entre sí. Esto nos llevó a realizar una prueba "t" para ratificar la alta dispersión que éstas presentaban. Concluyendo así, que este Hospital Privado, aunque se conozca como una empresa con un sólo nombre, presenta internamente una composición muy heterogénea, hecho que se demuestra tanto con el cálculo del coeficiente de variación como con las pruebas " F " y " t ".

Por tanto, se ratifica la existencia de microclimas particulares de trabajo. La sumatoria de estos microclimas conforman el Clima Global de la institución, el cual influye en las aptitudes y comportamientos de los individuos.

Por la heterogeneidad presente en tales compañías, se recomienda para posteriores investigaciones, realizar un análisis factorial, para cada una de ellas. De esta manera, se conocería con más precisión y detalle, la situación del Clima Organizacional de cada compañía.

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Marco de Referencia para el Sector Hospitalario/	5
Figura No. 2: Influencias e Interacciones del Ambiente Interno del Centro Asistencial/	8
Figura No. 3: Sistema de Comunicaciones en el Centro Hospitalario/	16
Figura No. 4: Componentes y Resultados del Clima Organizacional/	21

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Enfoques del Estudio del Clima Organizacional/	28
Cuadro No. 2: Dimensiones o Variables del Clima Organizacional/	30
Cuadro No. 3: Compañías que conforman la Clínica Cargos seleccionados/	44
Cuadro No. 4: Distribución de la Muestra/	46
Cuadro No. 5: Varianza, Desviación Standar y Alfa de Cronbach's del Clima Actual y el Clima Deseado/	50
Cuadro No. 6: Medidas de Tendencia Central de la muestra (Clima Actual)/	60
Cuadro No. 7: Medidas de Tendencia Central de la muestra (Clima Deseable)/	62
Cuadro No. 8: Coeficiente de Variación de la muestra (Clima Actual)	63
Cuadro No. 9: Coeficiente de Variación de la muestra (Clima Deseable)	64
Cuadro No. 10: Asimetría y Curtosis de la muestra/	65
Cuadro No. 11: Perfil del Clima Actual y el Clima Deseado de la muestra total/	79
Cuadro No. 12: Prueba " F "entre compañías/	85
Cuadro No. 13: Prueba " F " para las dimensiones que miden Clima Organizacional/	86
Cuadro No. 14: Prueba "t "con compañías 1 y compañía 2/	87

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital es un establecimiento sanitario para el tratamiento de enfermos. Los Hospitales fueron en sus comienzos instituciones nacidas de la caridad privada o pública destinados a asegurar la atención a los enfermos más pobres. Su evolución responde a un doble movimiento de secularización y de racionalización científica y tecnológica, ligado al desarrollo de la conciencia social y de la Medicina como ciencia cada vez más compleja y de más vastas posibilidades.

Por otro lado, el Hospital es considerado como una **Organización Compleja**, principalmente porque existen numerosos y variados grupos, como lo son: Médicos, y administradores, esto complica el desempeño administrativo y crea una estructura distintiva y por ende obligada a ser interactiva, creando un clima particular para el trabajo.

Por ello resulta interesante e importante, la medición de la percepción que cada uno de estos grupos y sus componentes, tienen de ese ambiente particular de trabajo.

Es importante mencionar que el individuo se encuentra inmerso dentro de un Clima determinado por la naturaleza de la organización, lo que implica que no se puede predecir el comportamiento humano como dependiente de las características personales de los individuos, sino también por la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

En los años cuarenta Kurt Lewin y Henry Murray planteron que la conducta humana aparece en función de las interacciones entre la personalidad y el ambiente, éste implica la percepción y construcción del entorno en términos psicológicamente significativos para el individuo. La percepción es un proceso a través del cual un

individuo connota de significado su situación y esas percepciones agregadas al ambiente se denomina **Clima Organizacional**.

“El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un Clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión” (Brunet, 1987 , p.p 12).

El Clima referido a la organización es algo así como su salud organizacional. La satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre grupos (Vásquez, 1990).

Por lo antes expuesto, realizaremos un estudio descriptivo del Clima Organizacional en el sector hospitalario, para establecer la situación del Clima Actual y Deseable y además verificar la existencia de diferencias en la percepción del ambiente interno de trabajo entre las compañías que conforman la Clínica en estudio.

Lo anterior constituirá:

1.- Un aporte para el sector hospitalario ya que brindaríamos nuevos conocimientos sobre el Clima Organizacional, es decir, un nuevo instrumento que puede ser replicado en otras instituciones de salud.

2.- Un nuevo camino para la realización de investigaciones futuras en el área de las Ciencias Sociales.

Siendo, el problema de investigación que abordaremos el siguiente: **"Determinar la percepción del Clima Organizacional y establecer si existe diferencia o no entre las compañías que conforman el hospital privado en estudio, en cuanto a dicha percepción."**

II. MARCO TEORICO

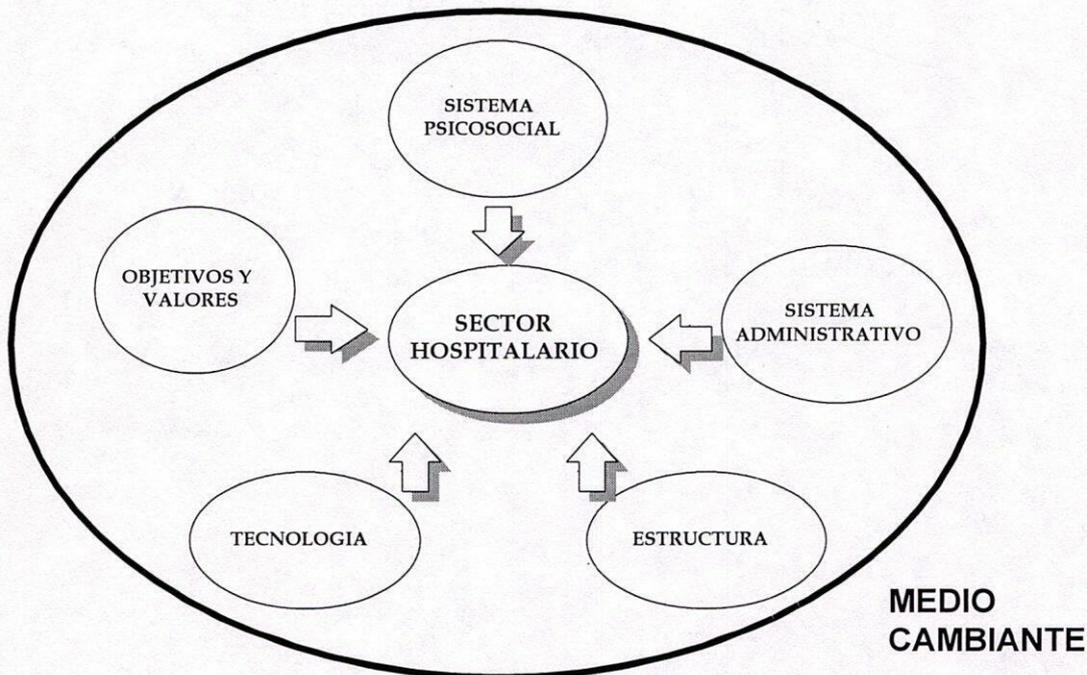
1.- CARACTERIZACION DE LAS ORGANIZACIONES HOSPITALARIAS

Kast y Rosenzweig (1992) en su libro Administración en las Organizaciones, plantea que los centros hospitalarios, es uno de los tipos de organizaciones más complejas.

“La tecnología avanzada, junto a las prácticas médicas cambiantes, han creado objetivos nuevos y evolutivos. Los hospitales emplean un gran numero de profesionales, tanto médicos como otros expertos, y tienen un alto grado de especialización en su labor” (Kast y Rosenzweig , 1992, p.p 558).

En la Figura 1 podemos observar los aspectos a través de los cuales estos autores analizaron este sector (Medio Cambiante, Objetivos y Valores, Tecnología, Estructura, Sistema Psicosocial y Sistema Administrativo).

Figura 1: MARCO DE REFERENCIA PARA EL SECTOR HOSPITALARIO



1.1. Medio Cambiante: Hace mucho tiempo los hospitales eran más un refugio para los enfermos y necesitados, que lugares de tratamiento médico y confort. Estos fueron lugares establecidos en las rutas de las cruzadas medievales y de los peregrinos, y tienen sus raíces en la hospitalidad religiosa y altruísta. Durante el siglo XIX, los hospitales se convirtieron en un abrigo para las personas sin hogar y desposeídos. La tecnología médica de esos días evitaba cualquier esfuerzo para el tratamiento, los hospitales estaban orientados hacer llevadera la enfermedad.

Durante los siglos XVIII y XIX , en Estados Unidos, cuando la práctica médica se estaba convirtiendo en una profesión, la norma dominante era la praxis independiente y las relaciones cerradas médico - paciente, sin la necesidad de que las organizaciones complejas intervinieran. Actualmente, prevalece esta norma aún cuando ambos (Médico - Paciente) se encuentran dentro de la estructura de la organización del hospital.

A raíz del desarrollo de la ciencia y la tecnología, a finales del siglo XIX y XX , el hospital no era más el lugar para que los pobres y enfermos fuesen a morir, se convirtió en la institución primaria para tratamiento.

“El hospital ha expandido sus límites de actividad y tomado una mayor responsabilidad en el suministro de tratamiento médico y el servicio de actividad general” (Kast y Rosenzweig, 1992, p.p 559)

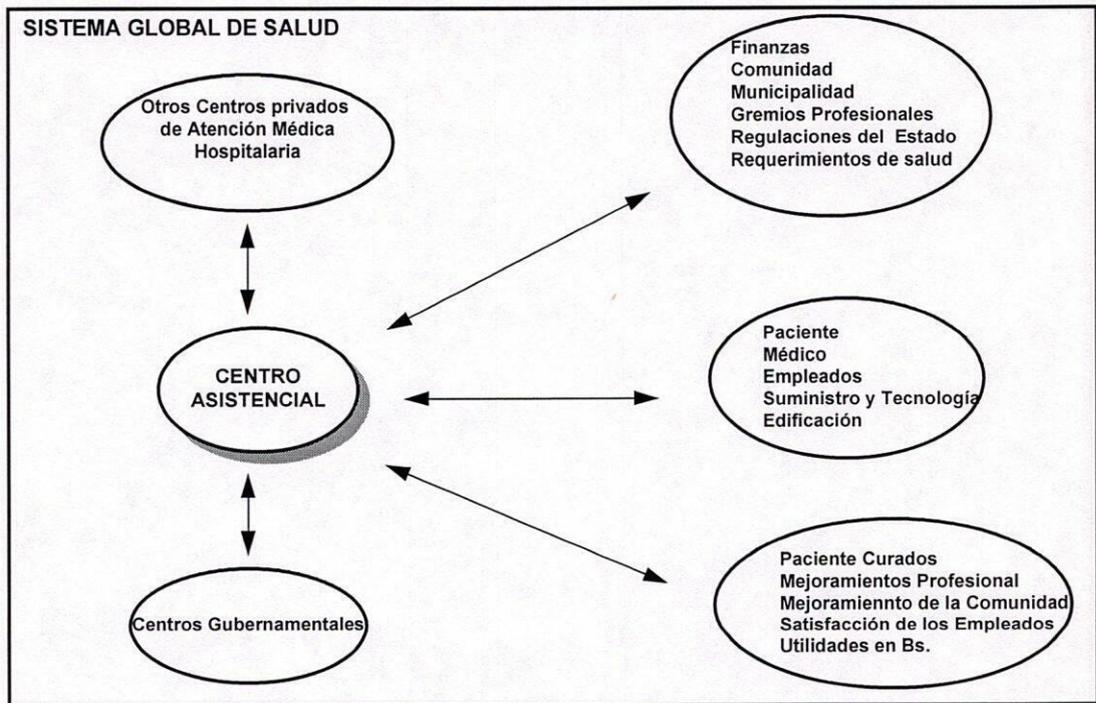
Por otro lado, un centro hospitalario es un sistema abierto complejo. Se define un sistema como la unión de objetivos limitados por su interacción e interdependencia.

Un sistema es un esquema formal o un método para regir una organización de objetivos o una forma de proceder (Kast y Kahn, 1990).

Al acudir un paciente al centro hospitalario se puede notar que existen numerosos grupos involucrados al sistema, tanto fuera como dentro de la institución. Internamente, el paciente tiene que relacionarse con médicos, enfermeras, terapeutas, dietistas, administradores, para nombrar algunos de los componentes del sistema interno del hospital, externamente el paciente se ve relacionado con familiares, amigos, terceras personas y todos aquellos están sujetos a las influencias de las regulaciones del gobierno, y la comunidad donde se desenvuelven como ejemplos de los contactos directos con el mundo fuera del hospital.

Se puede mostrar que en la figura 2 puede existir retroalimentación. Esto significa que hay acción tanto del hospital hacia los círculos y de estos hacia el centro asistencial. Un ejemplo de la conexión de los círculos externos con el hospital sería el caso en que el gobierno tome alguna medida que afecte a la política y a la forma de proceder de la institución.

Figura 2: INFLUENCIAS E INTERACCIONES DEL AMBIENTE INTERNO DEL CENTRO ASISTENCIAL



Fuente: **Management of Hospital.** Schulz Rockwell . 1976.

1.2. Objetivos y Valores: El objetivo principal del hospital es satisfacer las necesidades de cuidado y tratamiento de los pacientes. Sin embargo cada grupo: pacientes, cuerpo médico , enfermeras, cuerpo administrativo, y otros , interpretan los medios para lograr los objetivos en función de sus propios sistemas de valores y requerimientos. Paralelamente existen objetivos adicionales que deben estar integrados a la organización, como por ejemplo la educación e investigación de médicos y enfermeras(os). El énfasis hacia el cuidado y tratamiento del paciente penetra al sistema de valores y objetivos del hospital, aún cuando existen restricciones de tecnología, economía y habilidad organizacional.

A medida que los límites de sus actividades se han expandido, los objetivos operativos de los hospitales han sufrido transformaciones. El objetivo principal sigue siendo el mejor cuidado para el enfermo, pero a raíz de los avances tecnológicos de la última parte del siglo XIX y principios del XX hubo una transformación sustancial de estos objetivos, para dar mayor énfasis al tratamiento. Los objetivos y límites de las actividades del hospital se expandieron para hacer énfasis en la calidad de los cuidados, en la coordinación de diversas actividades de los médicos y del staff del hospital así como en la participación en programas educacionales y de investigación. Es así como el hospital ha transformado gradualmente sus objetivos, moviendo de la ocupación primaria por el cuidado individual de los pacientes al principio, al amplio servicio de salud de la comunidad, cambios que han influido en los distintos subsistemas del hospital.

1.3. Tecnología: Inicialmente el conocimiento tecnológico imperfecto del hospital limitaba sus actividades. La medicina no estaba lo suficientemente dotada como para alcanzar con efectividad los objetivos de tratamiento y cura de los pacientes, al principio estaba en su cuidado y atención. El desarrollo de la tecnología médica cambió los objetivos del hospital y de sus subsistemas. La responsabilidad del cuerpo médico del hospital se incrementó, debido a que los doctores eran los usuarios y controladores de la nueva tecnología, convirtiéndose obviamente en la fuente primaria por poseer el conocimiento necesario para el desempeño de la tarea. Igualmente las enfermeras representan una fuente de conocimientos y realizan muchas de las funciones técnicas en el hospital.

Con las nuevas complejidades, ha habido una creciente necesidad de mejorar las técnicas de organización y administración. En la organización pequeña y menos

complicada, estas eran relativamente simples. En el hospital moderno, son necesarios enfoques más sofisticados para la coordinación de las actividades.

1.4. Estructura: La estructura de una organización hospitalaria difiere sustancialmente del modelo burocrático de otras organizaciones a gran escala.

“ El hospital tiene una relación única entre la **autoridad formal de la posición** tal como es representada por la jerarquía administrativa, y la **autoridad del conocimiento**, representada por los médicos practicantes y otros profesionales , lo cual crea una estructural formal difusa e inusual” (Kast y Rosenweig, 1992, p.p 564).

1.4.1. Diferenciación de actividades: Para la realización de sus actividades el hospital parte de una división extensa del trabajo entre sus miembros lo cual implica la creación de muchos departamentos diferentes, así como la elaboración de un sistema de coordinación de tareas, funciones e interacción social.

Gran parte de la tarea de tratamiento es desempeñada por los doctores, los cuales requieren de la colaboración y asistencia del personal profesional paramédico. El cuerpo de enfermeras incluye enfermeras profesionales graduadas en distintos puestos de supervisión y línea, enfermeras auxiliares, así como otros miembros de la comunidad que realizan actividades, cumplen a los médicos y son soportes.

Paralelamente el administrador del hospital requiere de determinado personal como por ejemplo: Un profesional a la cabeza del departamento de Nutrición y Dietética, Admisión, Mantenimiento, Farmacia, Historias Médicas, Saneamiento Ambiental, Lavandería, entre otros. También, existen técnicos médicos que trabajan en los laboratorios, departamentos de rayos x y otras unidades. Por otro lado existen

comunmente, los que tienen la responsabilidad institucional global de la organización, como los Directores: Médicos y/o Administrativo y la Junta Directiva.

1.4.2. Organización administrativa y cuerpo médico: La diferenciación de las actividades en el hospital se origina debido a la distinción entre la organización administrativa y el cuerpo médico.

a) Organización administrativa: Encabezada por la Junta Directiva que nombra al administrador del hospital como jefe ejecutivo, bajo el cual están los distintos Gerentes y/o Jefes de Departamentos quienes tienen a su cargo actividades funcionales tales como registro médico, laboratorios, dietética, aseo y limpieza, registro de personal, relaciones públicas y contabilidad.

b) Cuerpo médico: Constituido por doctores titulados, médicos de planta, internos y residentes. Las funciones y relaciones del cuerpo médico con otras secciones del hospital están basadas en la posición legal y profesional del Doctor. El cuerpo médico es muy independiente de la organización administrativa, tienen su propia organización dentro de la organización global del hospital, su propia constitución, reglas y reglamentos, y es principalmente un cuerpo auto disciplinario y que lo representa en algunos casos su propia Sociedad Médica.

1.4.3. Coordinación de actividades: Georgopoulos y Mann, citado por Kast y Rosenzweig (1992) plantea que: Debido al alto grado de diferenciación y especialización, cada persona que trabaja en el hospital depende de alguna otra persona o personas para el desempeño de su propio papel organizacional. Los especialistas y profesionales pueden desempeñar sus funciones únicamente cuando un considerable número de personal staff y auxiliar de servicio es puesto a su disposición todo el tiempo. Los doctores, enfermeras y otros, en el hospital no

funcionan ni podrían hacerlo separado e independientemente uno del otro. Su trabajo se complementa, está entrelazado y es interdependiente. Dicha interdependencia requiere que las distintas funciones y actividades especializadas estén suficientemente coordinadas si se quiere que la organización funcione efectivamente y logre sus objetivos. En consecuencia, el hospital ha desarrollado un sistema complejo y elaborado de coordinación interna.

Uno de los problemas para lograr la coordinación surge del sistema de autoridad dual y del alto grado de especialización y profesionalismo. Sin embargo, el hospital emplea extensivamente la coordinación mediante reglas y procedimientos administrativos y científicos / tecnológicos.

1.4.4. Estructura y autoridad: La autoridad en el hospital está compartida, aunque no de igual forma, por la Junta Directiva, los Doctores y Director Médico y Director Administrativo. La autoridad no emana de una sola fuente y no fluye a lo largo de una línea simple de ordenes, como sucede en la mayoría de las organizaciones formales.

La estructura y autoridad están cambiando en respuesta a los cambios tecnológicos y los problemas organizacionales que están enfrentando los hospitales debido a la expansión de sus actividades y el aumento en la necesidad de integración.

1.5. Sistema Psicosocial: Según Georgopoulos (1964):

“Un hospital es básicamente y fundamentalmente, y por encima de todo, un sistema humano. Es un sistema humano social: su materia prima es humana, su producto es humano, su trabajo está hecho principalmente por manos humanas, y sus objetivos son humanos,

estos es, servicio directo a la gente, servicio que es individualizado y personalizado" (citado por Kast y Rosenzweig, p.p 569., 1992).

Los hospitales tienen sistemas de status y rol claramente definidos. Los símbolos de status son una parte importante del sistema social. Diferentes tipos de capas, uniformes blancos y de colores, y distintos tipos para destacar el nivel de status.

Los roles de los distintos participantes (los médicos, los administradores, las enfermeras y el personal paramédico) están muy bien definidos. Estas definiciones de papel se apoyan en la profesionalización. El largo proceso de educación y entrenamiento destaca ciertos preceptos, los cuales delimitan las acciones individuales.

1.6. Sistema Administrativo: La diversidad de la base de poder y la estructura de autoridad crea una dispersión de la planeación y control en la organización. Uno de los medios primarios de control en el hospital es a través de la profesionalización y de la internalización de valores y normas de desempeño, los cuales prescriben ciertos comportamientos para los participantes. Además, cada uno de los distintos grupos tienen mecanismos para el autocontrol.

Por otra parte, las distintas divisiones establecen " Procedimientos del hospital", los cuales se encuentran a todo lo largo desde procedimientos establecidos por el cuerpo médico hasta métodos de negocios establecidos por el administrador.

Este análisis nos sugiere que el hospital es una organización muy especial, diferente de otros tipos de instituciones.

2.- CONCEPTUALIZACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A través de la revisión bibliográfica se puede evidenciar que el concepto de **Clima Organizacional** ha evolucionado en el transcurso del tiempo, existiendo diferencias de acuerdo al autor que lo plantee.

“ Las raíces del concepto **Clima Organizacional** se encuentran en Lewin (1935), pues el concepto del mismo sobre el comportamiento (el producto de individuos que actúan en un contexto) ha dado la metáfora básica y la estructura conceptual para la investigación del Clima” (Deninson, 1991, p. 22).

Para Angyal (1941) , la conducta humana debe ser estudiada dentro de su biosfera, es decir, en el marco de análisis del individuo debe considerarse los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, el ambiente físico influye sobre la conducta del individuo mediante su interpretación en función de la experiencia única de cada persona.

Forehand y Gilmer (1964), definen el **Clima Organizacional** como:

“ El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (citado por Dessler, 1985, p. 181).

Likert (1967), sostiene que el Clima viene dado por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben , y por otro lado, por las informaciones, percepciones, esperanzas y capacidades que cada uno de los mismos posee (citado por Brunet, 1987).

Tagiuri y Litwin (1968), dieron la siguiente definición:

“ **Clima Organizacional** es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) Experimentan sus miembros, b) Influye en su comportamiento y c) Se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización” (Deninson, 1991, p. 23).

Johnston (1970) y Owens (1981), concluyen que el **Clima Organizacional** es un atributo que comprende por igual al individuo y a la organización, por lo que no se puede considerar como exclusivo de uno u otro, sino de ambos (citado por Zancudo, 1991).

Por otro lado, Kopelman (1988, p. 27), conceptualiza el Clima como:

“ 1) La descripción psicológica de los significados del medio ambiente, que sirve de base para la interpretación, y por lo tanto, como guía para la conducta. 2) Un constructo individual que pudiera ser extendido a nivel de toda la organización. 3) El cuerpo central de dimensiones que pueden aplicarse a lo largo de diferentes ambientes de trabajo”.

Gibson y colaboradores (1992), definen el concepto de **Clima**, como:

“El grupo de características que describen una organización y que las distinguen de otras organizaciones, siendo de permanencia relativa en el tiempo y que influyen en la conducta de las personas”.

A efecto de nuestro estudio definiremos como **Clima Organizacional** el consenso perceptual que resulta de agrupar las descripciones comunes que los individuos se forman acerca del medio ambiente de trabajo en el que interactúan y que tiene la propiedad de influir en sus actitudes y comportamientos (Schneider, 1990).

3.- CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De manera general se pueden señalar algunas características del **Clima Organizacional** según Tagiuri (1968):

- 1.- Es molecular y sintético.
- 2.- Es una configuración de variables situacionales.
- 3.- Sus elementos constitutivos pueden variar.
- 4.- Tienen una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- 5.- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- 6.- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza
- 7.- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- 8.- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- 9.- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- 10.- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- 11.- Es un determinante directo porque actúa sobre las expectativas que son determinantes directos del comportamiento"(citado por Brunet, 1987, p.p 24-25) .

Así mismo, Brunet (1987) señala que en una forma global, el Clima Organizacional refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del Clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el Clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir." (Brunet, 1987, p.p 20).

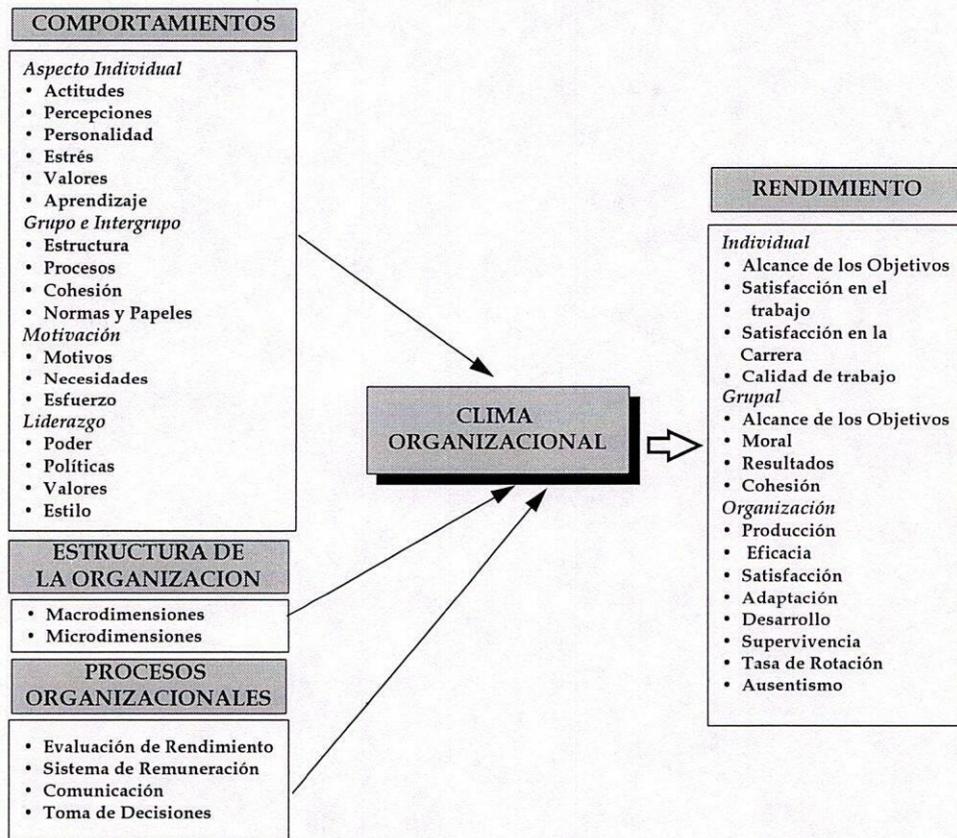
4.- COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima, que a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción. El Clima Organizacional también es un fenómeno circular en que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

En la figura 4 podemos apreciar lo enunciado anteriormente.

Figura 4: COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.** Gibson y otros. 1992

5.- PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La mayoría del comportamiento está formado por un proceso de intercambio social, siendo la percepción y la comunicación las dos variables que más influyen en dicho intercambio (Huse, 1976).

La percepción es el proceso por el cual una persona interpreta estímulos sensoriales. Cada individuo como sistema abierto recibe inputs de información, los convierte de sensaciones a percepciones, que luego modificadas, se transforman en outputs. Estos pueden todavía ser modificados como consecuencia del circuito de retroalimentación (Huse, 1976).

La percepción es básica para el entendimiento de la conducta individual. La gente se comporta con base a lo que percibe. La conducta depende del modo como se percibe el estímulo.

Los procesos perceptivos a través de los cuales se organizan las sensaciones tienen como finalidad seleccionar y separar los estímulos no deseados y organizar lo que vemos y oímos para convertirlo en algo significativo para nosotros. Ello permite considerar al mundo como algo coherente (Huse, 1976).

La forma en que organizamos las sensaciones que recibimos tienen dos aspectos: los hechos (que son comunes a todos) y la interpretación de esos hechos (que es particular de cada individuo) (Huse, 1976).

Existen factores personales que influyen en el desarrollo de las percepciones y por ello cada persona ve el mundo distinto y se comporta de una forma que tiene sentido para ella. Estos factores son: la fisiología, la familia y la cultura (Huse,1976) .

Sin embargo, los individuos utilizan recursos para manipular los datos de la percepción o para reducir la cantidad de datos con los que han de trabajar. El empleo de estos mecanismos suelen producir una tendencia a comportarse de modos particulares predecibles. Tales recursos son (Huse,1976):

- a) Estereotipación: Se refiere a las generalizaciones utilizadas para clasificar grupos de personas.
- b) El Efecto Halo: Consiste en usar un rasgo particularmente favorable o desfavorable para colorear todo lo demás que sabemos acerca de una persona.
- c) Proyección: Se refiere a atribuir nuestros propios sentimientos o características a otra persona.
- d) Espectabilidad: Es el proceso por el que la persona hace que ocurra lo que desea que ocurra.
- e) Percepción Selectiva: El sujeto de la percepción extrae conclusiones injustificadas de una situación ambigua.
- f) Defensa Perceptiva: Consiste en la tendencia a aferrarnos a nuestros modos característicos de ver el mundo.

Para Litterer (1975), en el proceso de formación de percepciones en un contexto específico, actúan diversas fuerzas externas como la tensión, la presión de grupos, sistemas de recompensas, etc. Así mismo, intervienen mecanismos de formación de la percepción como la selectividad, el cierre y la interpretación. La percepción selectiva

selecciona la información satisfactoria. El estímulo se interpreta de diversas formas según el individuo que percibe, en base a su experiencia y sistemas de valores. El individuo puede percibir más de lo que le proporciona la información con la finalidad de cerrar el sistema y hacerlo significativo y reforzador.

Según Rensis Likert (1964) el comportamiento de los subordinados dentro de una organización es consecuencia en parte, por el comportamiento administrativo y por la condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones ,sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. El individuo reacciona ante cualquier situación en función de la percepción que tienen de esta, es decir, lo importante para él es la forma como ve la cosas y no la realidad objetiva. Como la realidad influye sobre la percepción es esta la que determina el tipo de conducta que un individuo va a tomar. Existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos son:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y al sistema mismo de la estructura organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- c) Los factores personales tales como las actitudes, la personalidad y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (citado por Brunet, 1987) .

6.- CONCEPTUALIZACION DE CULTURA Y SU RELACION CON CLIMA ORGANIZACIONAL

Los conceptos de Clima y Cultura Organizacional son aspectos imprescindibles para una organización, pero si bien existen autores que solapan estos dos conceptos, es de notar que son denominaciones con significados distintos.

El constructo Cultura Organizacional tiene muchos significados y connotaciones, algunos de los sentidos más usuales, son los siguientes:

“ Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (Goffman, Van Maanen); Normas que se desarrollan en el grupo de trabajo (Homans); Valores dominantes aceptados por una empresa(Deal y Kenedy); Filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes(Ouchi, Athos); Ambiente o Clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes o terceros(Tagiuri y Litwin)” (citados por Schein 1985, p.p. 23)

Schein define la Cultura como:

" Presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa las cuales operan inconscientemente y la define en tanto que son una interpretación básica que tiene la empresa de si mismo y de su entorno"(Schein, 1985, p.p 24).

Esto permite afirmar que toda organización tiene su propia cultura y su propio clima, la diferenciación de ambos conceptos puede hacerse en función de lo que este autor plantea: 1) En la superficie hay conductas abiertas y otras manifestaciones físicas (artefactos y creaciones); 2) Debajo de este nivel se encuentra un sentido de lo que

“debería ser”(valores); y 3) En el nivel más profundo están aquellas cosas que son asumidas como ciertas, maneras “ correctas” de llevarse bien con el ambiente (supuestos básicos).

En relación a estos niveles, Morán y Volkwein (1992) expresan que la diferencia entre cultura y clima organizacional radica en el nivel de profundidad de las características de la organización que son estudiadas. El clima estudia las creaciones y valores, es decir, niveles superficiales de la cultura y de relativa duración mientras que la cultura implica los tres niveles.

James, James y Asha (citado en Schneider, 1990) plantan que el clima es producto de valores y residuos que pertenecen a los individuos mientras que la cultura está formada por el sistema de valores y pertenece al colectivo.

Según Ashforth (1985) la cultura enfoca el clima en dos formas: 1) Directamente ayudando a los individuos a definir qué es importante y darle sentido a sus experiencias, 2) Informa directamente el impacto del clima sobre el ambiente de trabajo.

Para Deninson (1991) el debate entre clima-cultura no radica en las diferencias metodológicas. El método debe ser de importancia secundaria respecto al fenómeno fundamental, por ello este autor plantea que es necesario la integración de la investigación sobre cultura y clima si se quiere combinar métodos para entender la organización como sistema social.

A los efectos de este estudio los aspectos culturales no serán tratados a fondo, sin embargo los mismos no pueden dejarse de lado para explicar variables del aspecto socioeconómico, socio-político y socio-cultural que afecta a toda organización.

7.- ENFOQUES DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGUN THOMAS MORAN Y J. FREDERICKS VOLKWEIN

Aún cuando existe un acuerdo general en cuanto a la importancia de la medición de Clima Organizacional, no hay un consenso en cuanto a su formación. Según Morán y Volkwein (1992) existen distintas aproximaciones al tema que pueden ser agrupadas en cuatro categorías: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural (ver Cuadro N°. 1).

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos (Estructural), como estructura, políticas, y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; encontramos una tercera aproximación - la interaccionista - como interacción del subjetivismo y el objetivismo, y una cuarta y más reciente aún que es la aproximación cultural en la formación del Clima Organizacional.

Cuadro No. 1: Enfoques del Estudio del Clima Organizacional

ENFOQUES	DESCRIPCION	CRITICAS	INVESTIGADORES
ESTRUCTURAL	El clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizacional, es decir, los miembros están expuestos a características estructurales comunes en la organización y como resultado de esto tienen percepciones similares.	<ul style="list-style-type: none"> - No describe grupos dentro de la misma organización que puedan generar climas distintos. - Las características estructurales de la organización son frecuentemente inconsistentes con el clima. - Consideraciones inadecuadas de las respuestas. 	<p>Forehan & Gilmer (1964)</p> <p>Indik (1965)</p> <p>Inkson (1970)</p> <p>Payne & Pugh (1976)</p>
PERCEPTUAL	El clima es una descripción del proceso psicológico de las condiciones organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Al colocar como fuente del clima la percepción del individuo, niega la posibilidad de una teoría de composición o explicación de clima como una propiedad organizacional. - Asume que el significado es algo que el individuo trae e impone en una situación, más que crearlo a través de la interacción con otros. 	<p>James & Jones (1974).</p> <p>James (1978).</p> <p>Joyce & Slocum (1982, 1984).</p>
INTERACTIVA	El clima surge del contenido básico de la interacción de los individuos a su situación.	<ul style="list-style-type: none"> - No considera el contexto más amplio donde una cultura organizacional compartida influye en la interacción entre los miembros de un grupo. 	<p>Likert (1961).</p> <p>Blumer (1969).</p> <p>Joyce & Slocum (1979).</p> <p>Terborg (1981).</p> <p>Poole & Mc Phee (1983).</p> <p>Schneider & Reichers (1983).</p>
CULTURAL	El clima es creado por un grupo de individuos interactuantes que comparten un marco de referencia común y abstracto (la cultura).	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere una clarificación continua de la relación entre cultura y clima organizacional. 	<p>Berger & Luckman (1967).</p> <p>Clark (1972).</p> <p>Keesing (1974).</p> <p>Allaire & Firsirotu (1984).</p> <p>Ashforth (1984).</p>

Fuente: La Aproximación cultural en la formación del clima organizacional. Thomas Morán & J. Fredericks Volkwein. 1992.

8.- MEDIDA Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del Clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales ellos deben indicar hasta que punto están de acuerdo con esta descripción.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es solo aparente y algunas veces es una validez de concepto.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización (Brunet, 1987).

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto la organización que constituye en cierta forma un sistema social, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al Clima Organizacional.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más

exacta posible del Clima. En el cuadro No.2 se presentan cierto número de dimensiones propuestas por algunos investigadores.

Cuadro No. 2: Dimensiones o Variables del Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1963	Halpin y Crofts	Solidaridad Consideración, Producción, Distanciamiento, Desinterés, Impedimento, Confianza, Utilidad, Moral y Apertura.
1964	Forehand y Gilmer	Tamaño de la Organización, Estructura Organizacional, Complejidad Sistemática de la Organización, Estilo de Liderazgo, Orientación de Fines.
1968	Likert	Métodos de Mando, Motivación, Proceso de Comunicación, Proceso de Influencia e Interacción, Toma de Decisiones, Fijación de Objetivos, Procesos de Control y Objetivo de los Resultados.
1968	Litwin y Stinger	Estructura Organizacional, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Apoyo, Normas y Conducta.
1974	Walters y colaboradores	Estructura Organizacional Eficiente, Autonomía de Trabajo, Supervisión Rigurosa al Personal, Ambiente Abierto y Orientación Centrada en Resultados.
1990	Schneider	Orientación Burocrática para el Servicio, Orientación Entusiasta al Servicio, Comportamiento Gerencial, Recompensa por Servicio, Retención de Clientes, Soporte Operacional, Soporte Personal, Soporte de Mercadeo, Disponibilidad y Soporte de Equipos y Suministros.
1992	Morán y Volkwein	Autonomía, Confianza, Unidad, Apoyo, Reconocimiento, Innovación y Justicia.

Fuente: La Aproximación Cultural en la Formación del Clima Organizacional. Tomás Morán & J. Fredericks Volkwein.1992.

9.- INVESTIGACIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante destacar las investigaciones que de Clima Organizacional se han realizado en diversas áreas:

En el sector empresarial:

* "Diseño y Validación de un Instrumento para evaluación del Clima Organizacional". El propósito de este estudio fue mostrar el proceso de estructuración y validación de la encuesta ECO para la evaluación del Clima Organizacional en contextos culturales latinoamericanos. Se utilizaron muestras en dos empresas diferentes, una del sector automotriz y otra del sector textil. Realizada por Fernando Toro Alvarez (1992).

Se diseñó buscando dar satisfacción a los siguientes criterios:

- Medición de variables seleccionadas del Clima Organizacional, en sentido real y práctico para mandos y empresarios latinoamericanos, necesitados de manejar procesos de apertura económica, mejoramiento de calidad y mejoramiento de la calidad de vida laboral.
- Medición de variables seleccionadas de Clima Organizacional, también con sentido real para funcionarios y trabajadores de empresas en nuestro medio cultural.
- Abordar la medición de variables como la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos, poco representados en los escasos instrumentos de Clima Organizacional disponibles en el medio.
- Creación de un instrumento de medición breve, apto para personas de diferentes niveles culturales y educativos y que permite evaluaciones objetivas, válidas y rápidas.

* "Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del Cambio Organizacional".

Esta investigación realizada igualmente por Fernando Toro A.

(1992) , se realizó en la ciudad de Medellín con la finalidad de explorar la existencia de correlaciones significativas entre las 8 variables de Clima Organizacional evaluadas mediante la encuesta ECO (Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos Humanos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección, Valores Colectivos) y una encuesta de expectativas para el cambio. Se trabajó con una muestra de 344 casos tomados en una empresa del sector textil. Se encontró que en general las expectativas hacia el cambio organizacional correlacionaron muy bajo y no significativo con las variables de Clima, con excepción de las variables Estilo de Liderazgo, Retribución, Disponibilidad de recursos y estabilidad que tendieron a presentar correlaciones positivas media-bajas con las expectativas Esfuerzo-Desempeño analizadas.

En el sector educativo:

* "Factores Personales y Académicos de estudiantes Universitarios que influyen en la percepción del Clima Organizacional", realizada por Guillermo Alvarez G.(1992). Esta investigación analiza la percepción actual y prospectiva del Clima Organizacional de estudiantes de la Universidad Simón Bolívar de la ciudad de Caracas, Venezuela. Se estudia la influencia en la percepción del Clima, de las variables sexo, edad, antigüedad en la institución, programa educativo y rol desempeñado. Se empleó el CFK. ltd, con una muestra de 483 estudiantes.

* " Factores Asociados en la percepción del ambiente interno organizacional en Docentes Universitarios", la cual fue realizada por María Teresa Zancudo (1992) con una muestra de 95 docentes del Núcleo del litoral de la Universidad Simón Bolívar. Esta investigación tiene por objeto determinar la influencia de algunas características

demográficas (sexo, edad) y algunas características académicas (Tiempo en la institución, tipo de dedicación, condición de estabilidad y departamento académico) del docente en la percepción del perfil actual y su perfil prospectivo (lo que debe ser actualmente) del Clima Organizacional de la institución educativa en la cual labora.

En el sector servicios:

* " Diagnóstico del Clima Organizacional de una Institución Financiera ", donde se utilizaron una serie de dimensiones, tales como: objetivos y metas, destrezas y habilidades, motivación, satisfacción, supervisión, gerencia del cambio, organización del trabajo, trabajo en equipos / comunicación. Realizado por Beatriz Pérez y Laura Vásquez en 1991 (Toro, 1992).

* " Clima organizacional como predictor de productividad bancaria: Estudio Exploratorio", la cual propone un modelo predictivo de Productividad en función de dimensiones del Clima Organizacional : ambiente físico de trabajo, comunicación e interacción, incentivación, identificación y pertenencia, autoridad y liderazgo, control y supervisión, motivación laboral; para una Institución Bancaria en general y en algunas de sus Gerencias. Realizado por Prof. Celso Rivas, Lic. Luis Santos y Lic. José A. Camarano, presentado en la VII Jornadas Venezolanas de Psicología Social en 1992. Los resultados de esta investigación indicaron que los factores del Clima que ejercen mayor influencia sobre la productividad son la supervisión, la motivación laboral y en menor grado la comunicación y el liderazgo.

Además en el año 1993, se realizó en la Escuela de Ciencias Sociales una investigación en el área hospitalaria , por los estudiantes Ricardo Ruíz Aguilar y Yaraiba Suárez Veroes, cuyo objetivo principal se enfocó en la Determinación del

Nivel De Satisfacción del Personal de Enfermería del Area de Emergencia del Hospital Doctor Domingo Luciani, utilizando para ello el modelo bifactorial de Frederick Herzberg.

Lo que si está claro es que en el sector hospitalario no hay antecedentes de investigación sobre este tema y de la manera como lo estamos realizando en ésta investigación.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Medir el **Clima Organizacional** en el sector hospitalario.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Realizar la medición del Clima Organizacional .
- 2.- Realizar el análisis estadístico descriptivo tanto de las variables demográficas (frecuencia relativa) como de las dimensiones referidas al Clima Organizacional (medidas de posición, medidas de dispersión, asimetría y curtosis).
- 3.- Determinar el perfil actual y deseable de las percepciones del grupo de estudio.
- 4.- Realizar el análisis estadístico inferencial paramétrico (Prueba "F" y prueba "t"), para establecer si existen o no diferencias en la percepción del Clima Organizacional entre las diferentes compañías que conforman la Clínica en estudio.

IV. MARCO METODOLOGICO

1.- Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleado en nuestro estudio es de tipo **Descriptivo** con fase exploratoria y luego de campo. Es Descriptivo, ya que busca medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hernández y otros, 1994). En nuestro caso estudiaremos algunas dimensiones (Organización, Rol Gerencial, Satisfacción Laboral, Puesto de Trabajo y Grado de Interrelación) que miden el Clima Organizacional en el sector hospitalario. Para la determinación de las mismas se recurrió a una fase exploratoria donde se realizó revisión bibliográfica y consultas con expertos.

2.- Definición Conceptual y Operacional

Todo trabajo de investigación que se propone es en sí un tema, título o una variable general. A fin de que pueda ser observada en la realidad es preciso operacionalizarla o hacerla operativa, especificando sus dimensiones e indicadores.

La operativización de variables puede y debe servir también para determinar los puntos de información a obtener y que han de ser desarrollados dentro del instrumento de recolección de información mediante las correspondientes preguntas.

A propósito del siguiente estudio, definiremos como variables demográficas:

1. Nivel jerárquico del individuo dentro de la organización.
2. Contacto directo (físico o telefónico) con los pacientes.

3. Tiempo transcurrido de permanencia en la organización.
4. Tiempo transcurrido en el cargo.
5. Ejercicio de Actividades Supervisoras.
6. Grado de Instrucción.

y como **variable en estudio**:

7. Percepción del Clima Organizacional

Es importante destacar que los estudios de Clima Organizacional caen en tres categorías. Primero están los que ven el Clima Organizacional como una variable independiente - en otros términos como un factor que influye en cosas tales como la satisfacción del empleado. En segundo lugar, el Clima Organizacional se ha tratado como una variable interpuesta - por ejemplo, entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado. Finalmente, varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores como el estilo de liderazgo, influye en el Clima (Dessler, 1985).

2.1. Definiciones Conceptuales

Para realizar la conceptualización de las variables independientes se consultó a personal del hospital privado, obteniendo así las siguientes definiciones:

1. Nivel jerárquico del individuo dentro de la Organización: Se entiende por nivel jerárquico del individuo el cargo que ocupa según las funciones que desempeña y responsabilidades que ejerce dentro de la organización.

2. Contacto directo (físico o telefónico) con los pacientes: Se entiende por contacto físico o telefónico con los pacientes a las interrelaciones directas (físicas o por vía telefónica) del individuo con la clientela en el desempeño de sus labores diarias.

3. Tiempo transcurrido de permanencia en la Organización: Se entiende por tiempo transcurrido de permanencia el tiempo comprendido entre el ingreso del individuo a la organización y el momento actual.

4. Tiempo Transcurrido en el cargo: Se entiende por tiempo transcurrido en el cargo el tiempo comprendido entre el ingreso del individuo a la última posición, hasta la fecha.

5. Ejercicio de Actividades Supervisoras: Se entiende por ejercicio de actividades supervisoras el conjunto de labores de tipo supervisorio que desempeña el individuo en el ejercicio de su trabajo.

6. Grado de Instrucción: Se entiende por grado de instrucción el nivel de instrucción alcanzado por el individuo.

7. Percepción del Clima Organizacional: Según Schneider (1990), el Clima Organizacional es el consenso perceptual que resulta de agrupar las descripciones comunes que los individuos se forman del medio ambiente de trabajo en el que interactúan y que tiene la propiedad de influir en sus actitudes y comportamientos.

2.2. Definiciones Operacionales

1. Nivel jerárquico del individuo dentro de la organización: Se indica a través de la respuesta señalada por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional que describe el tipo de cargo que ocupa.

Categorías:

a. Personal Administrativo:

- * Director/SubDirector/ Gerente
- * Supervisor/Coordinador/Jefe
- * Técnico
- * Profesional
- * Personal Administrativo y/o de apoyo
- * Otros Auxiliares
- * Obrero

b. Personal Asistencial:

- * Médico
- * Enfermera (o) Profesional
- * Bioanálita
- * Auxiliar de Enfermería
- * Auxiliar de Laboratorio
- * Auxiliar de Historias Médicas

2. Contacto directo (físico o telefónico) con los pacientes: Se indica a través de la respuesta afirmativa o negativa, señalada por el individuo en el instrumento desarrollado del Clima Organizacional, que describe si el individuo mantiene contacto físico o telefónico con los pacientes en el desempeño diario de sus funciones y labores de trabajo.

Categorías:

- a. Si (Mantiene contacto físico o telefónico con los pacientes)
- b. No (No mantiene ningún contacto con los pacientes)

3. Tiempo Transcurrido de Permanencia en la Organización: Se indica a través de la respuesta señalada por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional, que señala cuanto tiempo de permanencia tiene el sujeto en la organización.

Categorías:

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 3 años
- c. Entre 3 y 5 años
- d. Entre 5 y 7 años
- e. Entre 7 y 9 años
- f. Más de 9 años.

4. Tiempo transcurrido en el cargo: Se indica a través de la respuesta señalada por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional, que señala cuanto tiempo de permanencia tiene el sujeto en el cargo actual.

Categorías:

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 3 años
- c. Entre 3 y 5 años
- d. Entre 5 y 7 años
- e. Entre 7 y 9 años
- f. Más de 9 años.

5. Ejercicio de Actividades Supervisoras: Se indica a través de la respuesta afirmativa o negativa señalada por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional, que señala si el individuo está actualmente desempeñando actividades supervisoras en el ejercicio de sus labores diarias y cuántas personas supervisa.

Categorías:

- a. Si (Ejerce actividades supervisoras) ¿Cuántas?
- b. No (No ejerce actividades supervisoras)

6. Grado de Instrucción: Se indica a través de la respuesta señalada por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional, que señala su grado de instrucción.

Categorías:

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Técnico Superior
- c. Universitario
- d. Post-Grado

7. Percepción del Clima Organizacional: Se indica a través del cúmulo de respuestas señaladas por el individuo en el instrumento desarrollado de Clima Organizacional.

Dimensiones: En base a la recopilación bibliográfica referente al Clima Organizacional y a toda la literatura pertinente a las dimensiones/propiedades del

clima organizacional para los fines de la presente investigación, nos reunimos con personal Gerencial (tres Jueces Expertos) de la organización en estudio, para establecer las variables que en su opinión nos ayudarían a medir el Clima Organizacional . Se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones y/o subgrupos de elementos:

- * Organización
- * Rol Gerencial
- * Satisfacción en el trabajo
- * Puesto de trabajo
- * Intimidad

Organización:

- Toma de Decisiones
- Delegación de Autoridad
- Comunicación en la Organización
- Sentido de pertenencia

Rol Gerencial:

- Supervisión
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento

Satisfacción con el trabajo:

- Con respecto al trabajo
- Con respecto a la Empresa
- Como son percibidas las políticas y prácticas Organizacionales
- Con respecto a la remuneración
- Como son percibidas las oportunidades de desarrollo de carrera
- Como son percibidas las evaluaciones de desempeño

- Como son percibidas las evaluaciones de desempeño
- Calidad del servicio interno

Puesto de trabajo:

- Autonomía
- Valor de la tarea
- Carga de trabajo

Intimidad:

- Como son percibidas las relaciones amistosas en la organización:
 - * Con los compañeros
 - * Con el supervisor
 - * Con los subordinados.

Lo expuesto anteriormente puede ser observado en el Anexo 1.

3.- Diseño Metodológico

Tanto el diseño como la estrategia de la investigación son en nuestro caso, según su naturaleza: **de Campo**; ya que este estudio se basa en datos primarios obtenidos directamente de la realidad, es decir, la percepción que los empleados del Hospital privado tienen del ambiente interno.

El aporte de este tipo de investigación reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida (Sabino, 1980). **Empírico**, el cual se basa en el estudio experiencial de cualquier sector o fenómeno de la realidad.

Según el carácter y el número de variables nuestro estudio es: **Pre-experimental, Expo-facto y sin Pre-test;** ya que consiste en tomar como experimentales las percepciones de Clima Organizacional que se han producido, trabajando sobre ellas como si efectivamente se hubieran dado bajo nuestro control; sin manipular variables.

4.- Unidad de Análisis o Población-Muestra

La unidad de estudio está conformada por un Hospital privado del este de Caracas con hospitalización y con atención hospitalaria integral y amplia, en términos de servicios médicos, servicios de soporte médico y confort (Barquin, 1985). A su vez, esta unidad está dividida en seis (6) compañías, las cuales fueron llamadas a efecto de nuestro estudio: Compañía 1, Compañía 2, Compañía 3, Compañía 4, Compañía 5 y Compañía 6. Las compañías están compuestas por diversos cargos (Ver cuadro No. 3).

Cuadro No. 3: Compañías que conforman la Clínica y Cargos seleccionados.

	CARGOS
COMPAÑIA 1	Gerentes, Camareras, Lenceras, Aux. de Dietas, Nutricionista, Tec. Hospitalario, Coord. de Servicio, Ayudante de Farmacia, Tec. Medicina Nuclear, Superv. Hemoterapista, Hemoterapista, Tec. Ecocardiografía, Tec. Densidometría, Aux. de Osteoporosis, Médicos, Superv. Camareras, Superv. Control de Lencería, Jefe Saneamiento Ambiental, Tec. Mantenimiento, Jefe de Mantenimiento Mecánico, Jefe Mantenimiento Eléctrico.
COMPAÑIA 2	Superv. Asistenciales, Coord. Docente, Enfermeras, Aux. de Enfermería, Coord. de Servicio, Camilleros.
COMPAÑIA 3	Secretarias, Analista de Personal I y II, Aux. de Facturación, Jefe de Facturación, Aux. de Contabilidad, Superv. de Contabilidad, Asensoristas, Informadores, Mensajero/Motorizado, Mensajero Interno, Archivista, Compradores, Aux. de Distribución, Jefe de Distribución, Cajero, Jefe de Caja, Superv. de Seguridad, Coord. Gcía. de Seguridad.
COMPAÑIA 4	Aux. de Laboratorio, Operadores, Coord. de Servicio, Secretaria Auxiliar, Almacenista de Laboratorio, Bacteriólogo, Bioanalista.
COMPAÑIA 5	Tec. Radiólogos
COMPAÑIA 6	Administrador de Estacionamiento, Cajeros.

Fuente: Datos suministrados por el hospital privado.

El muestreo que utilizamos es de tipo Estratificado con afijación proporcional con reemplazo. El procedimiento de afijación proporcional permite distribuir el tamaño de la muestra en forma proporcional al tamaño de los estratos, lo que facilita la obtención de una muestra auto ponderada, dado que la fracción de muestreo es la misma para cada estrato y con remplazo a los efectos de cubrir la cuota de un estrato específico de componentes homogéneos.

La muestra está conformada por los empleados del personal administrativo y asistencial.

El universo de estudio consta de 682 personas, distribuidas en varios estratos, tratándose en este caso de un población finita, por lo que la fórmula estadística que se aplicó para determinar la muestra es la siguiente (Sierra Bravo, 1985):

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

n = tamaño de población

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

z = constante en función del nivel de significación

La constante (Z) es un valor tipificado que está asociado a la probabilidad de que el porcentaje determinado en base a la muestra, sea el de la población.

El error de estimación (e) , señala que el porcentaje de la población variará más o menos entre una cierta continuidad por encima y por debajo del porcentaje determinado en base a la muestra.

P y Q = se refiere a la probabilidad de que cualquier persona integrante de la población con determinados atributos, pueda ser seleccionada o no para participar en este estudio.

Para efecto de nuestro estudio los valores a utilizar son los siguientes:

$$Z = 1,96 \quad N = 682 \quad p = 0,50 \quad q = 0,50 \quad e = 0,05$$

El tamaño de la muestra obtenido es de **246 personas** .

Para obtener la fracción de muestreo se dividió el tamaño de la muestra entre el total de la población, lo que dió como resultado el 36% de los individuos de cada estrato.

Debido al elevado número de individuos que conformaron la muestra fue imposible la obtención de todos los cuestionarios. A continuación mostramos la Tabla de Distribución de la Muestra, así como la mortalidad para cada estrato.

Cuadro No. 4: Distribución de la Muestra

NIVELES EN LA EMPRESA	NO. PERSONAS REQUERIDAS POR NIVEL	MORTALIDAD DE PERS.POR ESTRATO	PORCENTAJE DE MORTALIDAD POR ESTRATO
Directores/SubDirectores/Gerentes	8	5	8,33
Supervisores/Coordinadores/Jefes	16	0	0
Médicos	6	0	0
Profesionales	5	1	1,66
Técnicos	26	7	11,66
Enfermeras Profesionales	41	12	20
Bioanalistas	9	0	0
Auxiliares de Enfermería	39	14	23,33
Auxiliares de Laboratorio	6	0	0
Auxiliares de Historias Médicas	5	1	1,66
Otros Auxiliares	15	5	8,33
Personal Administrativo y/o Apoyo	44	8	13,33
Obreros	27	7	11,66
TOTAL	247	60	100
RELACION/PORCENTAJE MORTALIDAD TOTAL	100	24,29	100

Fuente: Cálculos propios. Azcunes y Vivas,U.C.A.B. 1995.

La muestra real utilizada fue de 187 personas, es decir, la diferencia entre la muestra calculada y la mortalidad.

Así mismo se calculó el Coeficiente de Elevación (3,12) el cual indica las veces que la muestra está contenida en el universo; en otras palabras, es la cantidad por la que hay que elevar la muestra para obtener el universo (Ander - Egg, 1982).

La mortalidad en el estudio, determinó un nuevo Coeficiente de Elevación (0,27).

5.- Procedimiento de la Investigación

En primer lugar, se calculó la frecuencia relativa de las Variables Demográficas.

En segundo lugar, se calcularon las medidas de tendencia central (Mediana, Media, Moda), el punto máximo y mínimo, medidas de varibilidad como lo es la Desviación Estandar y el Coeficiente de Variación y la Asimetría y Curtosis, para el Clima Organizacional.

En tercer lugar, se realizó un análisis cualitativo del perfil del Clima Actual y Deseable, en base a las respuestas dadas en el cuestionario.

Por último, se recurrió al cálculo de la prueba "F" y la prueba "t", la cual se utiliza para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí, en cuanto a sus medias y varianzas. La "F" calculada se obtiene a través de la siguiente fórmula:

$$F = \text{Media Cuadrática entre los grupos} / \text{Media Cuadrática dentro de los Grupos}$$

A su vez, para obtener la **Media Cuadrática entre los Grupos**, se calculó la media de las puntuaciones todos los grupos (Media Total), después se obtuvo la desviación de

la media de cada grupo respecto a la media total y se elevó al cuadrado cada una de estas desviaciones, después se sumaron. Finalmente se obtienen el número de individuos de cada grupo y la Media Cuadrática se consigue en base a los grados de libertad intergrupales. La **Media Cuadrática dentro de los Grupos**, se calculó de la siguiente forma: primero la desviación de cada puntuación respecto a la media de su grupo, posteriormente esta fuente de variación se suma y combina para obtener una medida de la varianza intergrupal para todas las observaciones tomando en cuenta los grados de libertad totales (Hernández y otros, 1994).

La fórmula para calcular los grados de libertad entre los grupos es la siguiente:

$$gl = K - 1.$$

K: número de grupos

La fórmula para calcular los grados de libertad dentro de los grupos es la siguiente:

$$gl = N - K$$

N: número total de la muestra

K: número de grupos

La prueba "t" de student sirve para evaluar si dos grupos difieren entre sí, de manera significativa respecto a sus medias. Para el cálculo del mismo se utilizó la siguiente fórmula:

$$t = \frac{X1 - X2}{\sqrt{S1^2/n1 + S2^2/n2}}$$

X1 y X2: Es la media de los grupos.

S1 y S2: Es la desviación estandar de ambos grupos al cuadrado

n1 y n2: es el tamaño de los grupos.

Los grados de libertad se obtienen con la siguiente fórmula:

$$gl = (N1 + N2) - 2$$

Ambas pruebas estadísticas requieren de la formulación tanto de una Hipótesis de Investigación como una Hipótesis Nula.

6.- Técnica de Recolección de la Información

En cuanto a la técnica para la recolección de la información utilizamos cuestionarios para la muestra seleccionada. Estos fueron utilizados para la medición del Clima Organizacional.

Los cuestionarios están estructurados en dos secciones; en la primera se encuentran las preguntas de carácter general que son aquellas que se refieren a las características básicas de las unidades de observación. Estas preguntas se referirán a las variables demográficas. La segunda contiene los items referentes a las dimensiones del Clima Organizacional señalados anteriormente; este instrumento fue validado por jueces expertos (Ver Anexo 2).

Además se realizó una prueba piloto a una porción de la muestra (31 personas) seleccionada a través de un muestreo aleatorio estratificado, a la cual se le aplicó el Alfa de Cronbach's para determinar Confiabilidad y Validez del instrumento tanto para el Clima Actual como para el Clima Deseable. Este cálculo se realizó a través del programa estadístico SPSS versión Window 6.0.

Según Ander-Egg (1982,p.p. 273) la Confiabilidad:

"Viene dada por la capacidad de obtener iguales o similares resultados aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o fenómenos" .

En cuanto a la Validez (Ander-Egg ,1982,p.p. 273):

"Esta consiste en captar, de manera significativa en un grado de exactitud suficiente y satisfactorio aquello que es objeto de investigación. Dicho en breve: un cuestionario es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin distorsión de los hechos".

Los resultados de la aplicación de la prueba piloto fueron los siguientes:

Cuadro No. 5: Varianza, Desviación Standar y Alfa de Cronbach's del Clima Actual y Deseable.

	Varianza	Desviación Standar	Alfa de Cronbach's
Clima Actual	1137,3591	33,7248	0,9477
Clima Deseable	224,1118	14,9704	0,9240

Fuente: Cálculos estadísticos (SPSS). Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

En cuanto a los items (6 items correspondientes a las variables demográficas y 56 items que miden Clima Organizacional) se realizó un análisis estadístico donde se observó que tanto la varianza de la Covarianza entre items y la varianza de la Correlación entre items, fueron bajas. Esto se debe principalmente a que se escogieron pocas personas para la prueba piloto (31 personas) y a los efectos del azar. Sin embargo, el Alfa de Cronbach's tanto para el Clima Actual como para el Clima Deseable, fue alto lo cual garantiza la consistencia del instrumento, es decir, la eliminación de cualquier item no afectará dicha consistencia, lo cual se indica en la tabla de resultados (Guadagnoloy, E. y Eduardo Velice, 1988). (Ver anexo 3).

Como elementos accesorios al cuestionario, se elaboró una carta dirigida a las personas seleccionadas por muestreo, solicitando su cooperación y dándole las gracias por su colaboración. Dicha carta está escrita en forma clara, sugestiva y en lenguaje sencillo y apropiado al destinatario. En ella se resaltó el interés de la investigación y los beneficios directos e indirectos que representa su contestación. Además redactamos las instrucciones para cumplir el cuestionario.

Con lo que respecta a la escala del cuestionario para la presente investigación seleccionamos una escala de actitud de intensidad. En este tipo de escalas se trata de elegir respecto a una pregunta o proposición entre varias respuestas que expresan el grado de aceptación o rechazo de la pregunta en cuestión, en formato de respuesta tipo Likert de escalas pares (1,2,3,4) de alternativa de respuesta.

7.- Forma en que Fueron Procesados los Datos

En primer lugar se codificaron las respuestas asignando un número correlativo a cada categoría que comprende el cuestionario lo cual facilitó la tabulación de los datos. Este paso se realizó sólo con las preguntas de carácter general, es decir, con las variables demográficas.

En segundo lugar se tabularon los datos en una matriz de doble entrada (Hoja de Cálculo Excel 4.0) donde se especificaron en forma vertical a los individuos a los cuales se les aplicó el cuestionario y horizontalmente tanto las variables demográficas como los items que miden el Clima Organizacional.

Además se utilizó el paquete estadístico SPSS (versión para Windows) para calcular el Alfa de Cronbrach's.

V. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

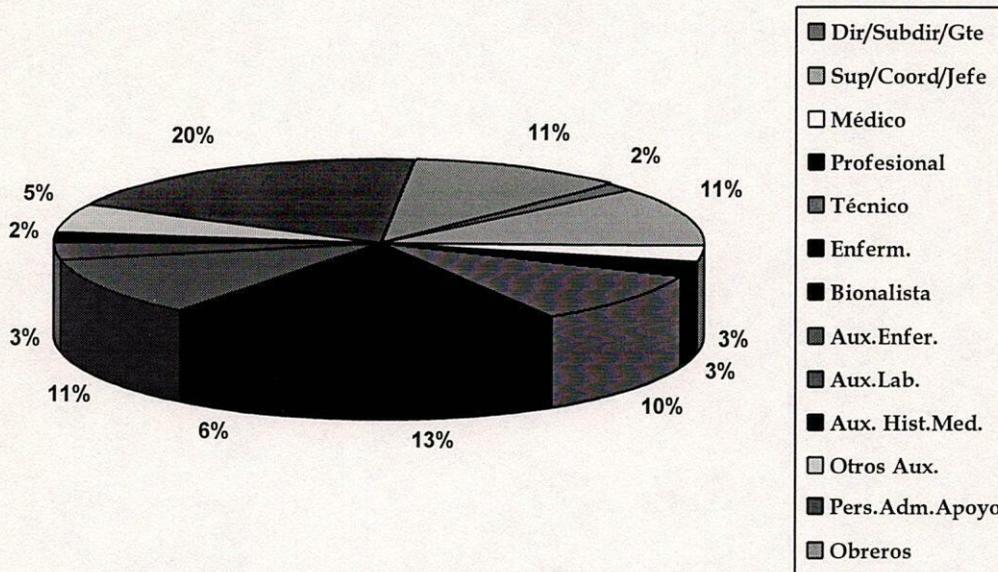
1. ANALISIS ESTADISTICO DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS

Una vez recolectado los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se procedió al análisis de los datos.

Para el análisis de los resultados de las preguntas de carácter general (variables demográficas) se calculó la frecuencia relativa. De esta manera se verificó:

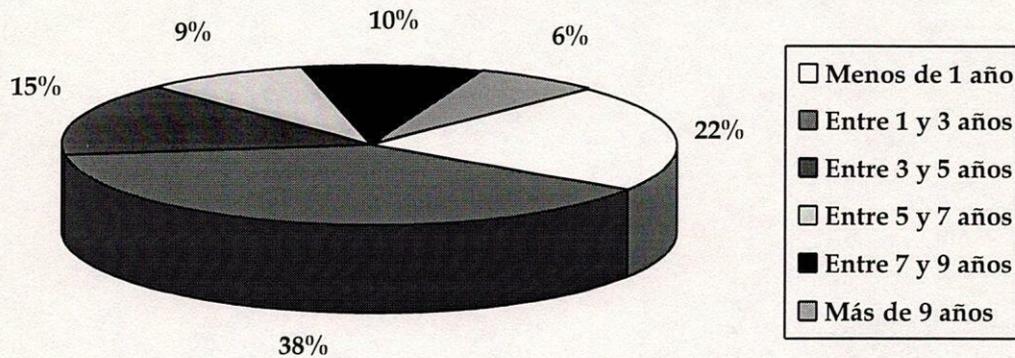
- a) Cuántas personas se encuentran en cada nivel de la empresa;
- b) Cuántas personas mantienen contacto físico o telefónico con los pacientes;
- c)Cuál es su nivel educacional;
- d) Cuántos años de experiencia laboral posee; y
- e) Si ejerce o no actividades supervisoras.

1.1.- Nivel en la Empresa



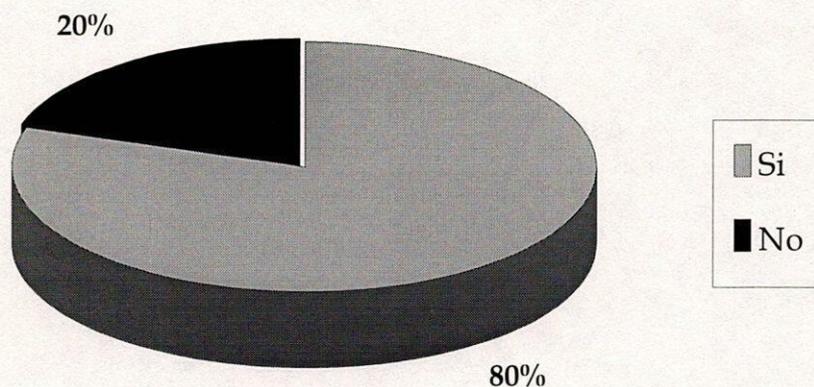
Podemos observar que el nivel que más contestó el cuestionario, fue el personal administrativo y de apoyo. Esto se debe a que es en este donde se ubica el más alto porcentaje del total de la población de la clínica y a que además existió una alta mortalidad en otros estratos, como las Enfermeras Profesionales y las Auxiliares de Enfermería. Debido a vacaciones, asignación de turnos, carga de trabajo, reposos y otros factores aleatorios, no se pudo realizar el reemplazo de las personas que no contestaron el cuestionario.

1.2.- Años de Servicio en la Empresa



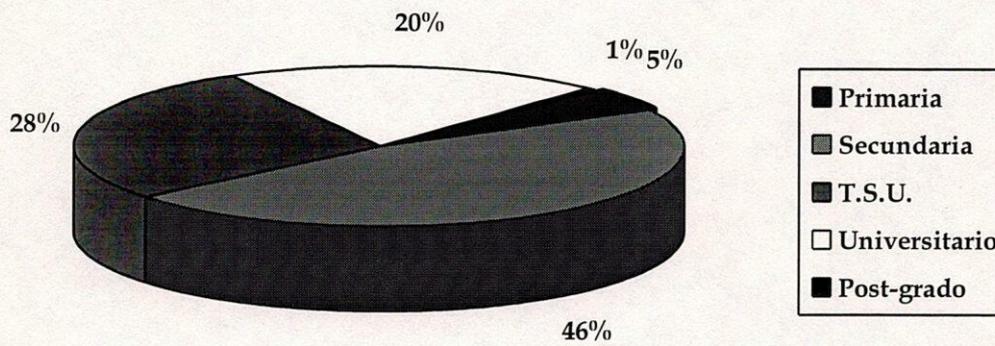
El mayor porcentaje lo obtuvo el rango que oscila entre 1 y 3 años (38 %), es decir, la mayoría de los individuos que constituyeron la muestra son relativamente nuevos en la Clínica. Además existe un alto porcentaje de sujetos que tienen menos de un año en la empresa (22 %) y el más bajo porcentaje está constituido por las personas que tienen más de 9 años de antigüedad.

1.3.- Contacto físico o telefónico con los pacientes:



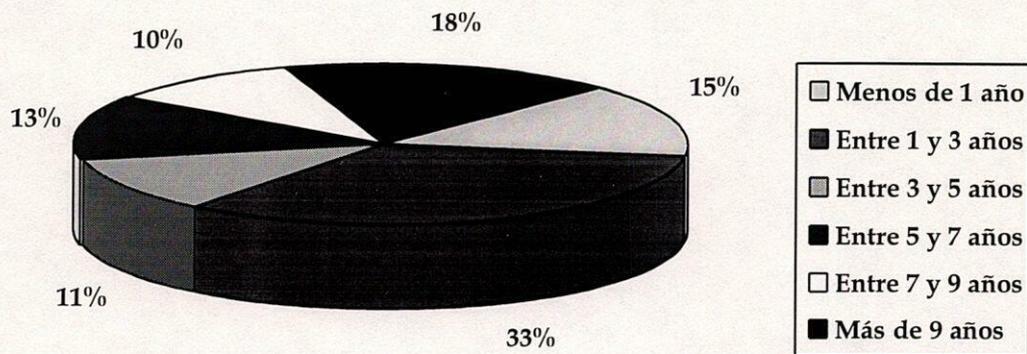
Por ser una empresa de Servicios, la mayoría de su personal (81 %), mantiene contacto físico y/o telefónico con los pacientes; por ejemplo, Médicos, Enfermeras, Informadores, Asensoristas, entre otros. El 20 % está constituido por cargos como: Auxiliares de Laboratorio, Camareras, Ayudantes de Farmacia, Revela Placas, entre otros, los cuales no requieren mantener contacto físico y/o telefónico con los pacientes.

1.4.- Nivel Educativo



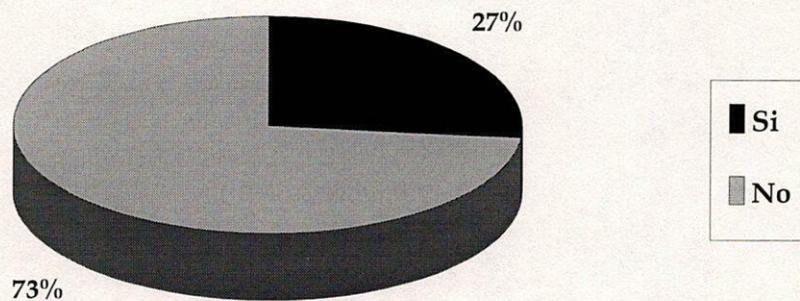
Un 47 % de la muestra seleccionada son bachilleres y el resto (53 %) poseen educación universitaria lo que evidencia que la mayoría de la población posee un alto nivel educativo.

1.5.- Años de Experiencia Laboral:



Un 33 % de la muestra posee entre 1 y 3 años de experiencia laboral en el cargo actual y un 18 % los que tienen más de 9 años.

1.6. Ejercicio de Actividades Supervisoras



La mayoría de las personas seleccionadas no ejerce actividades supervisoras (74 %) entre estas tenemos: Enfermeras, Camareras, Auxiliares de Laboratorio, Lenceras, Camilleros, entre otros. El 27 % restante está integrado en su mayoría por Jefes, Supervisores, Coordinadores y Gerentes. Por tanto de cada 10 trabajadores existen 3 supervisores y 7 ejecutantes o supervisados.

2. ANALISIS ESTADISTICO DESCRIPTIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el este análisis se utilizaron los siguientes estadísticos: Media, Moda, Mediana, Punto Máximo, Punto Mínimo, Desviación Estandar, Asimetría, Curtosis, Coeficiente de Variación. Este análisis se realizó por Compañías.

2.1. Medidas de Tendencia Central

2.1.1. Clima Actual :

Cuadro No. 6: Medidas de Tendencia Central de los valores obtenidos mediante el análisis de los datos de la muestra (Clima Actual)

	COMP.1	COMP. 2	COMP.3	COMP.4	COMP.5	COMP.6	PROMEDIO
MEDIA	2	2	2	3	3	3	2.5
MEDIANA	3	2	2	3	2	3	2.5
MODA	2	2	2	3	2	-	2.2
MAXIMO	4	4	4	4	3	3	3.66
MINIMO	1	1	1	1	1	2	1.16
DESV. ESTANDAR	0.99	1.02	0.91	0.86	0.79	0.69	0.87

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

En el cuadro anterior se puede observar, que las respuestas de los trabajadores se ubicaron entre 2 y 3 (ocasionalmente y frecuentemente respectivamente).

El 50% de los trabajadores respondió por encima del valor 2.5, y el restante 50% se situa debajo de este valor.

En cuanto a la moda, la alternativa 2 (ocasionalmente) obtuvo mayor frecuencia, con excepción de la compañía 6, la cual está compuesta por tres trabajadores, que dieron respuestas diferentes.

En las respuestas dadas por el total de la muestra, la mínima puntuación fue 1 (rara vez) y la máxima fue 4 (muy frecuentemente).

Por último, la más alta desviación estandar la obtuvo la compañía 2, la cual se desvía 1.02 unidades de su media que es 2. La desviación estandar de la muestra es de 0.87, es decir, se desvia en promedio, 0.87 unidades de la media que es 2.5.

2.1.2. Clima Deseable:

Para el análisis del Clima Deseable se tomó como base el total de la muestra respondiente (187 personas), ya que las respuestas a esta parte del cuestionario fueron demasiado homogéneas, es decir, los trabajadores opinaron que cada una de las situaciones planteadas debían darse muy frecuentemente en la empresa.

El cuadro No. 7 evidencia lo antes expuesto.

Cuadro No. 7: Medidas de Tendencia Central de la muestra
(Clima Deseable) para todas las respuestas.

	CLIMA DESEABLE
MEDIA	4
MEDIANA	4
MODA	4
MAXIMO	4
MINIMO	3
DESVI. ESTANDAR	0.44

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

2.2. Coeficiente de Variación:

2.2.1. Clima Actual:

En cuanto a las Compañías: Se puede afirmar que la compañía 6 es la más homogénea, es decir, el grupo menos disperso, en relación a la percepción del Clima Organizacional. Esto puede ser consecuencia tanto de la poca población como de las pocas personas seleccionadas en esta compañía (tres personas). Así mismo, podemos señalar que el grupo más disperso (C.V = 40,6 %) , en cuanto a la percepción del Clima Organizacional, es aquel que pertenece a la compañía 2.

En cuanto a las dimensiones que conforman el Clima Organizacional (Organización, Rol Gerencial, Satisfacción Laboral, Puesto de Trabajo y Grado de Interrelación): La percepción más homogénea del Clima Organizacional se ubicó en la dimensión Grado de Interrelación, seguidamente se encuentra la dimensión Rol Gerencial. En cuanto a las demás dimensiones, están presentando una opinión más dispersa (Ver cuadro No. 8).

Lo antes expuesto se resume en el Cuadro No. 8.

Cuadro No. 8: Coeficiente de Variación de la muestra y su relación en cada Compañía

	ORGANIZACION	ROL GERENCIAL	SATISFACCION LABORAL	PUESTO DE TRABAJO	GRADO DE INTERRELACION	PROMEDIO
Compañía 1	39%	39%	48%	42%	33%	40.2%
Compañía 2	42%	42%	42%	44%	33%	40,6 %
Compañía 3	34%	35%	36%	32%	35%	34,4 %
Compañía 4	31%	32%	29%	38%	33%	30.6 %
Compañía 5	30%	30%	33%	33%	23%	29.8 %
Compañía 6	25%	21%	24%	23%	17%	22 %
PROMEDIO	33.5 %	33.16 %	35,33 %	35.33 %	27.33%	

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

2.2.2. *Clima Deseable:*

Ya que las respuestas dadas a esta parte del cuestionario se situaron entre 3 y 4 (Frecuentemente y muy frecuentemente respectivamente) el Coeficiente de Variación, referente a las percepciones de los sujetos, en cuanto a lo que les gustaría que fuera, es en promedio 11%, es decir, las percepciones en este plano son muy homogéneas y poco dispersas, lo cual hace parsimonioso cuando se pregunta por situación deseada y futura, en donde casi siempre hay más consenso y menos disonancia.

Lo antes expuesto se puede observar en el cuadro No. 9.

Cuadro No.9: Coeficiente de Variación del Clima Deseable

	<i>Clima Deseable</i>
<i>Coeficiente de Variación</i>	11 %

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

2.3. *Asimetría y Curtosis (Clima Actual y Clima Deseable):*

La asimetría es un indicador estadístico necesario para conocer que tanto la distribución se parece una distribución teórica llamada " Curva Normal" , ella constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias

(Hernández y otros,1994), teniendo un rango entre 0 y 1. Mientras más se acerque a cero(0), la curva o distribución es simétrica.

Para el Clima Actual, la asimetría es positiva, lo que implica que hay más valores agrupados a la izquierda de la curva, es decir, por debajo de la media. Lo contrario ocurre con el Clima Deseable, el cual posee una asimetría negativa, lo cual conlleva a que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva, es decir, por encima de la media.

En cuanto a la Curtosis, este nos indica lo plana o picuda que es una curva. Cuando es cero(0), significa que se trata de una "curva normal" (Hernández y otros, 1994). Si es menor o igual a tres(3), la curva es Platicúrtica, es decir, existe poca dispersión; si es igual a tres(3) es Mesocúrtica, es decir, existe cierta dispersión y si es mayor que tres (3) es Leptocúrtica, por ende, existe mayor dispersión.

La distribución del Clima Actual, presenta una curtosis positiva, lo que quiere decir que la curva es más picuda o levantada, es decir, existe mayor dispersión. Por el contrario, la distribución del Clima Deseable presenta una curtosis negativa, lo que implica que la curva es más plana, y que por ende , existe menor dispersión.

Cuadro No. 10: Asimetría y Curtosis de la muestra

	CLIMA ACTUAL	CLIMA DESEABLE
ASIMETRIA	0.74	- 1.12
CURTOSIS	13.82	- 0.59

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

3. ANALISIS CUALITATIVO DEL CLIMA ACTUAL Y EL CLIMA DESEABLE

Para analizar el Clima Actual y el Clima Deseable verificamos el comportamiento de las variables establecidas: Organización, Rol Gerencial, Satisfacción en el Trabajo, Puesto de Trabajo y Grado de Interrelación; sus respectivos indicadores y sub-indicadores.

VARIABLE: ORGANIZACION

1.- Toma de Decisiones

a) Elementos del Proceso Toma de Decisiones:

Los elementos que componen el proceso de toma de decisiones, definición de condiciones y limitantes y la inclusión de la acción necesaria para llevar a cabo el proceso, se presentan ocasionalmente en la Organización. Por ende se puede asumir que el trabajador en la mayoría de las situaciones no toma en cuenta dichos elementos al momento de decidir. Sin embargo, de manera frecuente se toman decisiones de forma oportuna y ágil. Además, en ocasiones los resultados que obtiene cada individuo en su trabajo, son comparados por su supervisor, con objetivos preestablecidos.

b) Información:

Se puede evidenciar que la información que requiere el individuo al tomar decisiones es precisa de manera frecuente, lo cual facilita al trabajador la toma de decisiones.

e) Capacidades:

El personal capacitado interviene frecuentemente en las decisiones, lo que contribuye al éxito de este proceso.

d) Experiencia:

Sin embargo, el personal con experiencia ocasionalmente asesora a los trabajadores al momento de decidir. Puede asumirse que no existe en los trabajadores la seguridad de estar decidiendo adecuadamente, ya que la opinión de los expertos es valiosa e importante.

f) Responsabilidad:

Los trabajadores consideran que en sus departamentos existe frecuentemente responsabilidad al decidir.

f) Proceso racional en la toma de decisiones:

Los trabajadores perciben que para tomar decisiones frecuentemente existe una búsqueda de la alternativa más adecuada, lo cual garantiza la racionalidad del proceso.

g) Apoyo en la toma de decisiones:

El trabajador es apoyado frecuentemente por sus superiores, cuando requiere tomar decisiones.

2) Delegación de Autoridad

a) Libertad de Acción:

Aunque el trabajador ocasionalmente posee oportunidad para expresar sus ideas, frecuentemente conoce las decisiones que puede tomar sin consultar con su supervisor. Esto revela que en la Organización , existe delgación de autoridad en cuanto a la libertad de actuación limitada.

3) Comunicación en la Organización

a) Proceso:

Lo percibido por los trabajadores evidencia, que ocasionalmente están informados sobre lo que ocurre en la empresa, es decir, el proceso de comunicación no se cumple a cabalidad.

b) Intercambio:

A pesar de lo anterior, el trabajador frecuentemente está informado sobre las actividades de su departamento, por consiguiente existe comunicación en cada área.

c) Retroalimentación:

Existe frecuentemente retroalimentación entre el supervisor y el trabajador cuando este último plantea sus ideas. Sin embargo, ocasionalmente el supervisor le comunica al trabajador como está desempeñando su trabajo. La percepción que existe de la retroalimentación, no es favorable para la comunicación en la Empresa.

d) Barreras Organizacionales:

Se detectó que ocasionalmente existe intercambio de información entre departamentos, lo que implica la existencia de distancia organizacional, perturbando

así la comunicación. Por el contrario, el trabajador dispone de suficiente y precisa información para realizar su trabajo.

4) Sentido de Pertenencia

a) Con respecto a la Empresa:

Frecuentemente el trabajador siente que forma parte de la Empresa.

b) Con respecto al trabajo:

Igualmente se siente frecuentemente identificado con el trabajo que realiza.

VARIABLE : ROL GERENCIAL

1) Supervisión

a) Ofrecimiento de Apoyo:

Las respuestas obtenidas evidencian que frecuentemente el supervisor apoya al trabajador, tanto para escuchar sus inquietudes como para realizar su trabajo.

b) Promoción de la participación:

Frecuentemente se promueve la participación del trabajador, ya que se le ofrece la oportunidad de poner en práctica sus propias ideas.

c) Énfasis en las metas organizacionales:

El trabajador percibe que frecuentemente se fijan metas a corto, mediano y largo plazo.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar que existe un buen ejercicio de la Supervisión.

2) Trabajo en equipo:

a) Promoción:

Existe una promoción frecuente a que el individuo trabaje en equipo.

b) Cumplimiento de metas organizacionales:

Los trabajadores perciben que solo en ocasiones requieren de la ayuda de sus compañeros para cumplir con las metas organizacionales.

3) Reconocimiento

a) El reconocimiento como elemento motivador, satisfactor y como elemento que incrementa el desempeño:

En este caso, los trabajadores perciben que se motivan cuando su desempeño es reconocido por el supervisor, así mismo se incrementa el nivel del mismo.

b) Acciones claves:

Frecuentemente el supervisor reconoce el desempeño de los trabajadores, pero sólo en ocasiones es felicitado.

c) Condiciones:

El sujeto percibe que ocasionalmente su supervisor le otorga reconocimiento cuando cumple las metas organizacionales, además en ocasiones el lapso de tiempo que existe entre el desempeño y el reconocimiento es corto.

VARIABLE: SATISFACCION EN EL TRABAJO

1) Satisfacción con respecto al trabajo:

Los trabajadores frecuentemente están a gusto con el trabajo que realizan.

2) Satisfacción con respecto a la Empresa:

Sin embargo, ocasionalmente están satisfechos con la Empresa.

3) Remuneración:

a) Composición de la remuneración:

Se percibió que la remuneración del trabajador, ocasionalmente está compuesta de beneficios adicionales

b) Remuneración como incentivo:

Lo percibido revela que en ocasiones se reciben remuneraciones como incentivos.

4) Desarrollo de carrera

a) Acciones para ayudar al progreso:

En cuanto al adiestramiento los trabajadores perciben que ocasionalmente reciben el mismo para mejorar su trabajo. Así mismo, en ocasiones cuentan con posibilidades de promociones, es decir, existe poca rotación interna, y poca oportunidad para presentar proposiciones novedosas.

5) Evaluación de actuación

a) Usos, prácticas y beneficios de una aplicación del programa:

En este caso, los trabajadores perciben que ocasionalmente son evaluados, para detectar necesidades de adiestramiento, para hacer promociones justas y para conseguir incentivos salariales.

6) Políticas y prácticas organizacionales

a) Conocimientos:

Ocasionalmente, los sujetos perciben con claridad las políticas y prácticas de la empresa.

b) Puesta en práctica:

Así mismo, ocasionalmente las políticas de la empresa son oportunas y convenientemente puestas en prácticas.

c) Efectividad:

Se percibió que los trabajadores consideran que las políticas de la empresa , ocasionalmente, permiten rápidas respuestas a los problemas que se presentan.

7) Calidad del servicio interno

a) Salud

Lo percibo revela que frecuentemente la empresa ofrece servicio médico para atender las necesidades de salud de sus empleados.

b) Alimentación:

La muestra seleccionada considera que ocasionalmente la existencia de un comedor pudiera contribuir a mejorar la disponibilidad para el trabajo.

VARIABLE: PUESTO DE TRABAJO

1) Autonomía

a) En la realización del trabajo:

Se percibió que los sujetos frecuentemente presentan libertad para fijar su propio ritmo de trabajo.

2) Valor de la tarea

a) Para la empresa:

Los trabajadores consideran que frecuentemente su trabajo contribuye a su crecimiento profesional, y es importante para el funcionamiento de su área, lo cual implica que existe un alto valor de la tarea, siendo esto beneficioso para la empresa.

3) Carga de trabajo

a) Organización de la tarea:

La opinión de los trabajadores, refleja que frecuentemente, son establecidas las prioridades de trabajo por parte del supervisor, por tanto existe una buena organización de las tareas.

b) Cantidad:

Igualmente, se percibe que los supervisores no se exceden ocasionalmente en la asignación de las tareas.

VARIABLE: GRADO DE INTERRELACION

1) Relación con los compañeros:

En este caso los trabajadores consideran que es necesario relacionarse frecuentemente con sus compañeros para lograr un buen ambiente de trabajo.

2) Relación con el supervisor:

Así mismo manifiestan la importancia de relacionarse frecuentemente con su supervisor, para lograr un buen ambiente de trabajo.

3) Relación con sus subordinados:

Igualmente, se percibió que los trabajadores requieren relacionarse frecuentemente con sus subordinados para lograr un buen ambiente de trabajo.

Por otra parte, las respuestas dadas se desvían en una unidad de la media (Desviación Estandar promedio es uno "1").

Es importante destacar, que toda la muestra manifestó su deseo de que todas las situaciones planteadas (en cuanto a: Toma de Decisiones, Delegación de Autoridad, Comunicación, Sentido de Pertenencia, Supervisión, Trabajo en Equipo, Reconocimiento, Satisfacción con respecto al trabajo, Satisfacción con respecto a la Empresa, Remuneración, Desarrollo de Carrera, Evaluación de Actuación, Políticas y Prácticas organizacionales, Calidad del servicio interno, Autonomía, Valor de la

Tarea, Carga de Trabajo, Relación con: los compañeros, supervisores y subordinados), se den muy frecuentemente en la empresa. Es decir, todas las personas seleccionadas escogieron la alternativa 4 (Muy Frecuentemente).

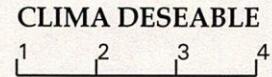
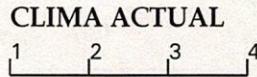
Lo anterior indica que la Desviación Estandar promedio fue cero(0), por ende, ninguna de las respuestas se desvían de la media.

Para complementar lo expuesto anteriormente, ver el Cuadro No. 11.

Cuadro No. 11: Perfil del Clima Actual y el Clima Deseable del Total de la Muestra.

VARIABLE: ORGANIZACION

1) Toma de Decisiones



Items correspondientes:

1) En esta Empresa antes de tomar decisiones se definen objetivos, recursos y limitantes.

11) Puedo tomar las decisiones que me corresponden en mi trabajo.

42) El proceso de toma de decisiones es ágil y oportuno.

39) Mi supervisor compara los resultados de mi trabajo con objetivos preestablecidos.

12) Para realizar mi trabajo dispongo de información exacta.

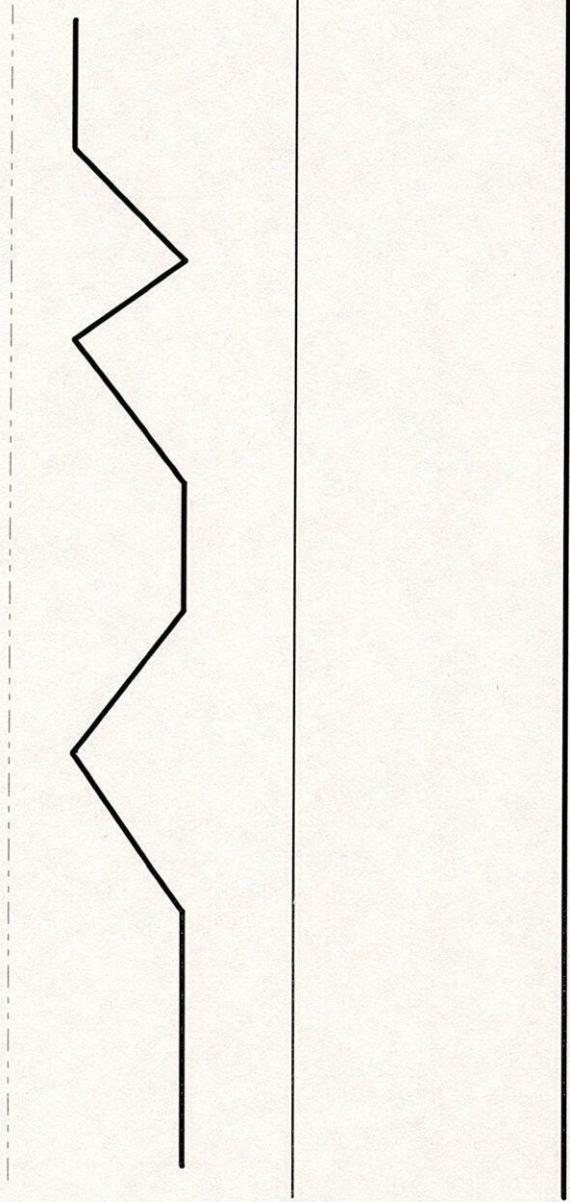
55) Al tomar decisiones existe participación del personal capacitado.

40) Para tomar decisiones en mi trabajo recibo asesoramiento del personal con experiencia.

53) En mi departamento se asumen las consecuencias del proceso de toma de decisiones.

13) Al tomar decisiones en mi trabajo se busca la alternativa más adecuada.

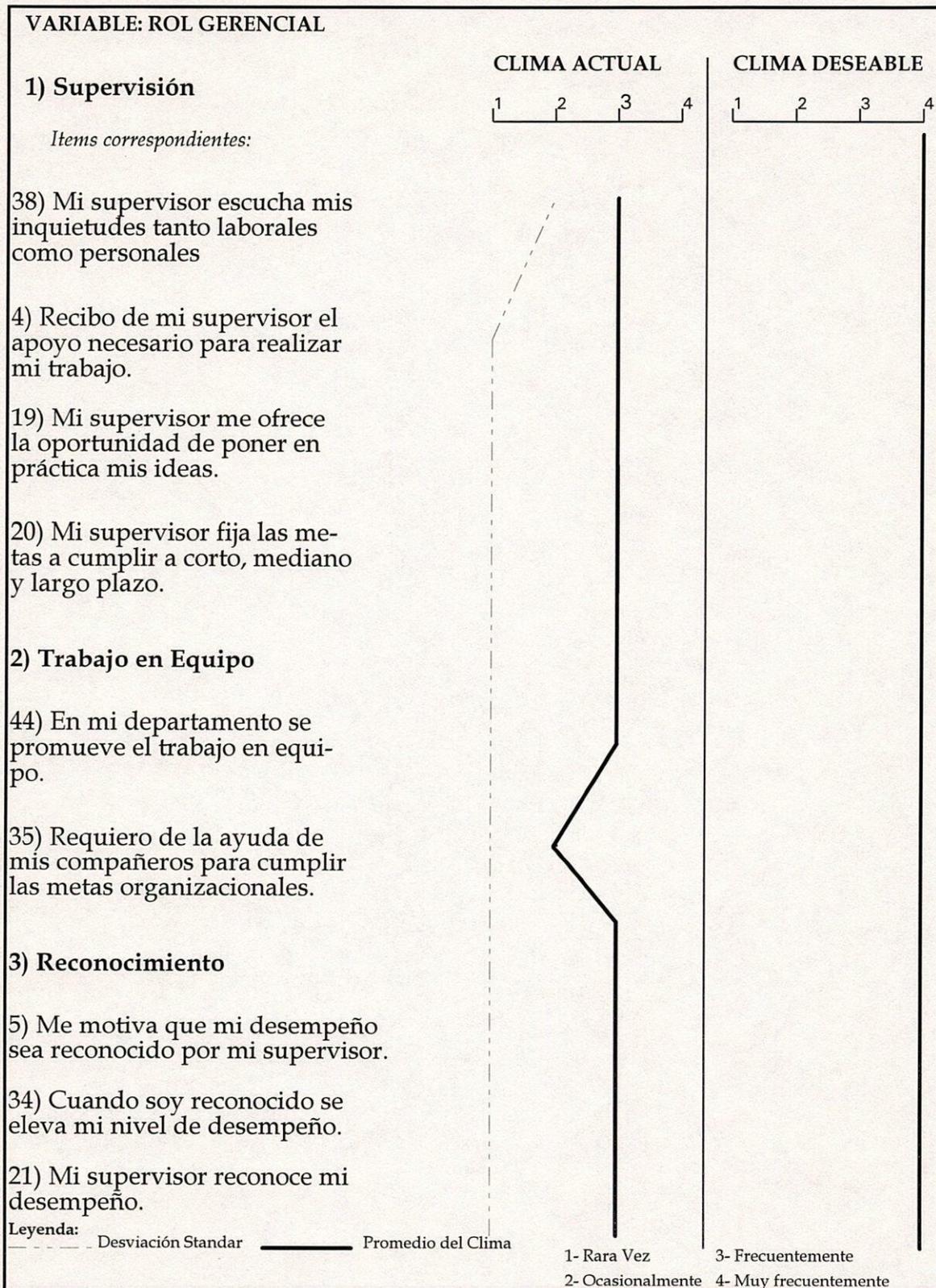
14) Recibo el apoyo necesario para tomar decisiones en mi trabajo.

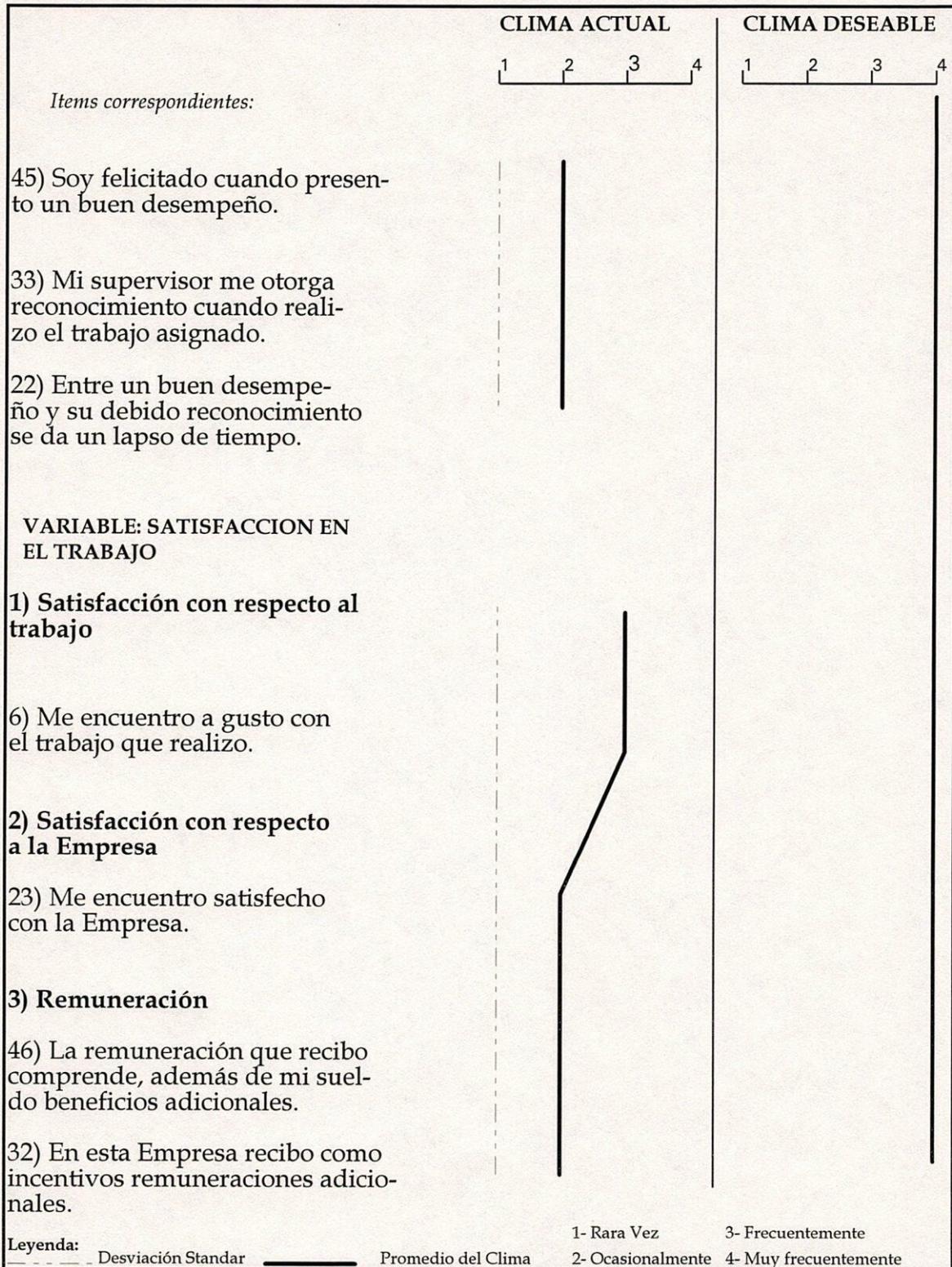


Leyenda:

----- Desviación Standar ————— Promedio del Clima

- 1 _Rara Vez
- 2 _Ocasionalmente
- 3 _Frecuentemente
- 4 _Muy frecuentemente





	CLIMA ACTUAL	CLIMA DESEABLE
	1 2 3 4	1 2 3 4
4) Desarrollo de Carrera		
<i>Items correspondientes:</i>		
7) Para realizar mi trabajo recibo adiestramiento.		
24) En esta Empresa cuento con posibilidades de promociones.		
30) Tengo oportunidad de presentar proposiciones novedosas.		
5) Evaluación de Actuación		
25) En esta Empresa se evalúa al personal con el fin de detectar necesidades de adiestramiento.		
31) En esta Empresa se evalúa al personal con el fin de hacer proyecciones justas.		
8) En esta Empresa mi desempeño es evaluado para conseguir incentivos salariales.		
6) Políticas y Prácticas Organizacionales.		
9) Tengo claras las políticas y prácticas de la Empresa.		
26) Las políticas de la Empresa son oportunas y convenientemente puestas en práctica.		
47) Las políticas de la Empresa permiten rápidas respuestas a los problemas que se presentan.		
10) Esta Empresa ofrece servicio médico oportuno para atender mis requerimientos de salud.		
48) La existencia de un comedor contribuye a mejorar mi disponibilidad para el trabajo.		
Leyenda:		
----- Desviación Standar	———— Promedio del Clima	1- Rara Vez
		2- Ocasionalmente
		3- Frecuentemente
		4- Muy frecuentemente

4. ANALISIS DE VARIANZA UNIDIRECCIONAL (DISTRIBUCION "F")

Debido al elevado Coeficiente de Variación obtenido entre las Compañías que conforman la Clínica y la baja homogeneidad en la percepción del Clima Organizacional (Ver cuadro No. 8), se decidió recurrir a este análisis, para verificar las siguientes hipótesis:

Para las Compañías:

Hi: La percepción del Clima Organizacional difiere significativamente entre Compañías.

Ho: La percepción del Clima Organizacional no difiere significativamente entre Compañías.

Para las Dimensiones que miden Clima Organizacional:

Hi: La percepción del Clima Organizacional difiere en cada dimensión estudiada.

Ho: La percepción del Clima Organizacional no difiere en cada dimensión estudiada.

4.1. Distribución "F" para Compañías

Cuadro No. 12: Prueba "F" entre Compañías

	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRATICA	NIVEL DE SIGNIFICACION
ENTRE GRUPOS	0.21	5	0.042	0.05
INTRA GRUPOS	1.10	186	0.00607	0.05

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

Tomando en cuenta que la "F" teórica dió un valor de **2.21** y la calculada dió un valor de **6.91**, se acepta la Hipótesis de la Investigación, es decir, existe diferencias entre las medias de los grupos. Esta divergencia puede deberse a la heterogeneidad de sujetos que ocupan la diversidad de cargos ubicados en cada una de las compañías.

4.2. Distribución "F" para las Dimensiones

Cuadro No. 13: Prueba "F" para las Dimensiones que miden Clima Organizacional

	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRATICA	NIVEL DE SIGNIFICACION
ENTRE GRUPOS	0.11	4	0.0275	0.05
INTRA GRUPOS	0.86	182	0.00472	0.05

Fuente: Cálculos Estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

Tomando en cuenta que la "F" calculada (6) es mayor que la "F" teórica (2.37), se acepta la Hipótesis de la Investigación, es decir, la percepción del Clima Organizacional por parte de los individuos difiere, para cada Dimensión.

5. ANALISIS CON LA PRUEBA "t" STUDENT

Para verificar si realmente existe diferencia entre las compañías, se recurrió al cálculo de "t". Este cálculo se llevó a cabo sólo entre las compañías 1 y 2, por ser las que incluyen mayor número de personas, lo que implicaría mayor diferencia entre las compañías tomando en cuenta el coeficiente de variación.

Hi: Existe diferencia en la percepción del Clima Organizacional entre la Compañía 1 y Compañía 2.

Ho: No existe diferencia en la percepción del Clima Organizacional entre la Compañía 1 y Compañía 2.

Los resultados obtenidos se exponen en el Cuadro No. 14.

Cuadro No. 14: Prueba "t" entre las compañías 1 y 2

	"t" calculada	Grados de Libertad	"t" teórica
COMPAÑIA 1 Y 2	1.645	126	4

Fuente: Cálculos estadísticos propios. Azcunes y Vivas, U.C.A.B. 1995.

La matriz de donde se obtuvieron los cálculos, de ambas pruebas se puede observar en el Anexo 4.

En este caso se acepta la Hipótesis de la Investigación, es decir, existen diferencias entre las compañías 1 y 2, en cuanto a la percepción del ambiente interno de trabajo.

Es conveniente señalar que en el proyecto se tenía previsto realizar un modelo explicativo a partir de un diseño correlacional, sin embargo tenemos varias razones para llegar hasta donde lo hemos hecho e inclusive el cambio del diseño:

a) Se pensó que una empresa relativamente conocida por un sólo nombre, tuviese internamente una composición tan heterogénea, hecho que se demuestra con el cálculo del coeficiente de variación, entre las dimensiones y las medias de las

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1. Variables Demográficas

En cuanto a la población de la Empresa el nivel más numeroso lo constituye el Personal Administrativo y/o de apoyo, situado en el Sistema de Servicios Generales y el Sistema Administrativo, el cual está formado por: Camilleros, Revela Placas, Ayudantes de Farmacia, Cajeros, Secretarias, Ascensoristas, Informadores, Mensajeros, Telefonistas, Compradores, Operadores de Laboratorio, Supervisores de Seguridad, Almacenistas y Jardineros (total: 122 personas). Esto se debe a que la clínica es una empresa de servicios destinada a atender a un gran número de personas, lo que implica la existencia de trabajadores que tienen como función primordial mantener y apoyar las diversas actividades que en esta institución hospitalaria se llevan a cabo. Esta misma característica hace que la mayoría de su personal posea contacto físico y/o telefónico con los clientes/pacientes, este es el caso de: la mayoría de las enfermeras, Médicos, Informadores, Telefonistas, entre otros.

Por otra parte, la mayoría del personal que labora en este hospital privado es relativamente nuevo, es decir, tienen poco tiempo trabajando en la empresa y por ende la antigüedad promedio es baja. Además poseen poca experiencia en el campo laboral.

Derivado de lo anterior, puede afirmarse que el nivel educacional que más está presente en la empresa es el de Educación Superior, seguidamente se encuentran los Bachilleres, lo cual indica que existe un alto nivel educativo.

Por último, la mayoría de los trabajadores no ejerce actividades supervisoras, es decir, de cada 10 personas 3 son supervisores y 7 no lo son.

1.2. Estadística Descriptiva del Clima Organizacional:

1.2.1. Medidas de Tendencia Central:

Clima Actual: En promedio, las respuestas dadas por el total de la muestra, se ubican en la alternativa 3 (frecuentemente). Esto indica la percepción de un Clima Organizacional favorable por parte de los empleados.

En cuanto a la Mediana, el dato promedio es 2.5. El 50% de la muestra dió respuestas por encima de este valor, es decir, entre 4 y 5 (frecuentemente y muy frecuentemente, respectivamente), el otro 50% se situó por debajo de este valor, entre 1 y 3 (rara vez y frecuentemente, respectivamente).

Por último, la Desviación Estandar promedio es de 0.87, es decir, las respuestas dadas por las muestras se desvían de 2.5 (media), 0.87 unidades de la escala, por ende existe poca desviación.

Clima Deseable: Por la homogeneidad de las respuestas dadas, tanto la media, mediana, como la moda, son 4 (muy frecuentemente), es decir, estas medidas de posición evidencian dicha homogeneidad.

El punto máximo fue 4 y el mínimo 3.

Por último, la Desviación Estandar con respecto a la media es baja (0.44).

1.2.2. Coeficiente de Variación:

Clima Actual: En cuanto a las compañías, la que presentó mayor dispersión en las respuestas dadas fue la compañía 1, lo cual puede ser consecuencia tanto de la alta muestra (79 personas) que la conforma, como de la diversidad de cargo que incluye (asensoristas, informadores, Gerentes, Ingenieros, Técnico de mantenimiento , entre otros). Así mismo, la compañía 6 fue la que presentó menor variación en sus respuestas, lo que igual pudo hacer consecuencia de la poca muestra (3 personas) y que la misma pertenece a una misma área (Estacionamiento).

En cuanto a las Dimensiones, la que presentó mayor dispersión a las respuestas dadas fueron Satisfacción en el Trabajo y Puesto de Trabajo (35.33 % para ambas), lo que implica que la percepción de la muestra en estos aspectos no es muy uniforme. Por otro lado, la dimensión que presentó menor variación fue Grado de Interrelación (27.33%), lo que implica que la opinión de la muestra con respecto a la relación con subordinados, compañeros y supervisores, es bastante homogénea.

Clima Deseable: Por la poca dispersión (11%) que presentó el grupo estudiado en cuanto a la percepción del Clima Organizacional Deseable, se ratifica la homogeneidad de las respuestas en este aspecto.

1.2.3. Asimetría y Curtosis:

Para el Clima actual, las respuesta evidencian que la distribución de la muestra presenta una asimetría positiva (0.74), con tendencia a la derecha, lo cual indica que

no es una curva normal. La curtosis es también positiva (13.82), es decir, la curva es Leptocúrtica.

Por otra parte, para el Clima Deseable las respuestas demuestran que la distribución de la muestra presenta una asimetría negativa (-1.12), con tendencia a la izquierda. Así mismo, la curtosis es negativa (-0.59) por lo cual la curva es Platicúrtica.

1.3. Clima Organizacional

El Clima Organizacional se entiende como un concepto global, que surge a partir de la fusión de los aspectos objetivos (como procesos y estructuras) y subjetivos (percepciones individuales del personal) en la Organización, imprimiéndole a ésta un particular ambiente humano, la personalidad de la empresa. En consecuencia, al igual que con la personalidad humana, resulta imposible determinar de forma exacta el Clima de una institución, sin embargo, resulta muy representativo, el acercamiento objetivo logrado a través del análisis consolidado de las variables seleccionadas. Los análisis que a continuación siguen se refieren al total de los datos obtenidos.

En cuanto a la **Organización** de la empresa, los trabajadores perciben de manera a general, tanto la Toma de Decisiones, la Delegación de Autoridad, la Comunicación y el Sentido de Pertenencia, son acciones que no están siempre presentes en la clínica, situación que puede afectar su óptimo desempeño, es por esto que los individuos desean que estas acciones se practiquen muy frecuentemente.

Por otro lado, el **Rol Gerencial** referido al desempeño a través de los procesos

de Supervisión, Reconocimiento y Trabajo en equipo, se presenta de manera frecuente en el hospital privado. Se puede detectar que los supervisores se están desempeñando satisfactoriamente en su papel, lo que crea un clima de trabajo favorable, tanto para los trabajadores como para cada supervisor y por consiguiente para la institución en general.

Lo percibido en cuanto a la **Satisfacción en el trabajo**, evidencia que en línea general, los individuos se encuentran frecuentemente satisfechos, tanto con la actividad que desempeñan como con la empresa. A pesar de esto, en lo referente a la remuneración, desarrollo de carrera, evaluación de actuación, políticas y prácticas organizacionales y calidad del servicio interno, los trabajadores consideran que estas actividades se dan sólo en ocasiones, lo que puede influir negativamente en el Clima, ya que son factores que afectan de forma directa al individuo.

Uno de los factores que influye en la percepción que poseen los individuos de el Desarrollo de Carrera, puede ser la estructura horizontal existente en esta organización, lo que hace que no sea fundamental para la Empresa el desarrollo profesional de los individuos.

Las respuestas dadas a la variable **Puesto de trabajo**, indican que ocasionalmente se otorga autonomía a los individuos, para realizar su trabajo, e igualmente señala que existe conocimiento por parte del trabajador, de la importancia para la empresa de las actividades que este desempeña. Además, el trabajador manifiesta que presenta una considerable carga de trabajo, lo cual no es negativo siempre y cuando el trabajador este satisfecho con las tareas que se le asignen.

Por último, el **Grado de Interrelación** fué considerado necesario para lograr un buen ambiente de trabajo, ya sea con los compañeros, con los supervisores y con los subordinados. Por tanto, se percibe que las relaciones interpersonales son favorables para el Clima Organizacional.

A lo largo del cuestionario, los trabajadores opinaron que cada una de las situaciones expuestas en cada ítem deben darse **muy frecuentemente** en la empresa. La percepción de cada uno de ellos es fundamental, para lograr un excelente ambiente de trabajo, ya que la conducta depende de lo que se percibe, es decir, de los estímulos que recibe.

1.4 Prueba "F"

Esta prueba nos ayudó a corroborar, la existencia de diferencias en la percepción del Clima Organizacional entre las Compañías, lo cual resulta lógico ya que estas, están compuestas por diferentes cargos y por ende, su personal posee diferentes funciones y diversos niveles de formación académica, lo cual pudiese afectar una correcta medición de no ser considerado este escenario.

Así mismo, al aplicar la prueba "F" a las dimensiones que miden Clima Organizacional, se verificó que existen diferencias entre las mismas, es decir, la muestra escogida en su totalidad difiere significativamente en la percepción de las dimensiones que conforman el ambiente interno de trabajo, a efectos de nuestro estudio, es decir, los sujetos discriminaron a los efectos de cada dimensión.

1.5 Prueba "t" de Student

Este análisis estadístico se realizó para verificar que realmente existen diferencias entre las Compañías 1 y 2, ya que estas, están compuestas por una gran población (79 personas y 49 personas, respectivamente) y además presentaron un alto coeficiente de variación (40,2% y 40,6% respectivamente), lo que implica mayor diferencia en la percepción del Clima Organizacional.

2. Recomendaciones

2.1. Variables Demográficas

Con referencia a la pregunta sobre el ejercicio de la supervisión, aunque no se presentaron problemas en cuanto a su comprensión, en la aplicación de la prueba piloto, es recomendable aclarar que la misma puede ser referirse a la supervisión de procesos o la supervisión de personas, y esto puede crear confusión sino es aclarado debidamente, cuando se solicite la información. Pero en estudios posteriores sobre el tema deben repasarse estas dos orientaciones.

Igualmente se recomienda que al medir Clima Organizacional, se seleccionen cuotas de trabajadores por antigüedad, en el proceso de muestreo. De esta manera se puede analizar, si esta variable incide en la percepción del ambiente interno de trabajo.

2.2. Clima Organizacional

Actualmente, el ambiente interno de trabajo, en términos generales, es favorable, ya que así lo demostró el consenso perceptual mayoritario de los individuos. Sin embargo, se recomienda hacer una revisión de los siguientes aspectos:

1) Es importante hacer una revisión sobre la comunicación de las políticas y prácticas organizacionales de la Clínica, la cual puede realizarse, por ejemplo, a través de folletos informativos, charlas dirigidas por cada supervisor, etc. Esto llevaría a un mayor nivel de información de los trabajadores con la empresa.

2) Es innegable la urgencia de crear programas de adiestramiento dirigidos a promover al trabajador y al mejoramiento de su trabajo. Así como programas de evaluación del personal, para detectar tanto su desempeño como sus necesidades de adiestramiento.

3) Es importante, mantener aquellas prácticas que los sujetos perciban que se producen frecuentemente. Por ejemplo, el hecho de que se busque la alternativa más adecuada al momento de tomar decisiones, el que los trabajadores estén informados sobre lo que ocurre en su departamento, la identificación del individuo tanto con la empresa como con el trabajo que realiza, entre otras.

4) Es fundamental, hacer una revisión de todas aquellas acciones que hayan sido percibidas entre 1 y 2 (rara vez y ocasionalmente), para contribuir al mejoramiento del ambiente interno de trabajo. Por ejemplo: el no otorgamiento de remuneraciones

adicionales, la satisfacción con respecto a la empresa, la impartición de adiestramiento, entre otras.

5) Se recomienda, para investigaciones posteriores, realizar el análisis factorial , para cada compañía, ya que cada una de ellas presenta un ambiente de trabajo diferente, es decir, existen diferencias en la maneras particulares de trabajo.

6) Es recomendable limitar el análisis, a la percepción del Clima Organizacional actual en el sector hospitalario, ya que en la percepción del Clima Organizacional deseable se obtiene un patrón de respuesta muy homogéneo y prácticamente estandarizado.

7) Se sugiere la utilización de un formato de respuesta tipo Likert, con 5 categorías de respuesta, para ampliar las posibilidades de opinión.

8) Se recomienda realizar el análisis de Cluster, por grupos ocupacionales, a los efectos de identificar el impacto en los grupos ocupacionales de los procesos de la percepción del Clima Organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y HEMEROGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDER-EGG, E. (1982). "**Técnicas de Investigación Social**". Buenos Aires, Argentina. Editorial Humanitas. 19 Edición.

ANGYAL, A. (1941). "**Foundations for Science of Personality**".

ASFORTH, B. (1985). "**Climate Formation: Issues and Extensions**". U.S.A. Academy of Management Review.

BARQUIN, M. (1985). "**Dirección de Hospitales**". México. Ed. Interamericana.

BROWN, R. (1972). "**Structures and Structures**". San Luis. U.S.A. En Jonathan S. Rakich (ed.). Hospital Organization and Management. The Catholic Hospital Association.

BRUNET, L. (1987). "**El Clima de Trabajo en las Organizaciones**". México . Ediciones Trillas.

DENINSON, D. (1991). "**Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**". Colombia. Editorial Legis.

DESSLER, G. (1985). "**Organización y Administración: Enfoque situacional**". México. Editorial Prentice Hall.

GIBSON y otros. (1992). "**Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso**". México. Editorial Interamericana.

GUADAGNOLI, E. Y W. Velice. (1988). " **Relation of Sample Size to the Estability of Components Patters** ". *Psicological, Bulletin* 103. No. 2. Pág. 265-275.

HERNANDEZ, R. y otros (1994) " **Metodología de la Investigación**". Bogotá, Colombia. Mc Graw- Hill.

HUSE, E . y Bowditch, J. (1976). " **El Comportamiento Humano en la Organización**". México Fondo Educativo Interamericano, S.A.

KATZ, F. y Kahn, R. (1990). " **Psicología Social de las Organizaciones**". México. Ed. Trillas S.A.

KALB et al . (1988). " **Problemas Contemporáneos en las Organizaciones: Teoría y Práctica**". Bogotá. Colombia. Volumen 1 y 2 . Prentice Hall.

KATZ, F y Rosenzweig, J. (1992). " **Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas**". México. Editorial Mc. Graw-Hill.

KOPELMAN, R. (1988)" **Administración de la Productividad en las Organizaciones**". México. Mc. Graw Hill.

LOCKE, E. (1976). " **The Nature and Causes of Job Satisfation. In M.D. Dunnette. HandBook of Industrial and Organizational Psychology**". Chicago: Rand Mc Nally.

MONTERO, M. y Hochman H. (1986)." **Investigación Documental: Técnicas y Procedimientos**". Venezuela. Editorial Panapo.

MORAN, T y Volkwein F. (1992). "**The Culture Approach To The Formation of Organizational Climate**". U.S.A. Human Relations. Volumen 45.

PIETRI, S y F. Ruiz (1994). "**Estudio de las prácticas gerenciales y supervisorias como elementos vinculados a la manera de percibir y valorar el Clima y la Cultura de un grupo de empresas**". Tesis de Grado. Universidad Católica Andres Bello. Escuela de Ciencias Sociales.

RUIZ , R y Y. Suárez (1993). "**El personal de enfermería del área de emergencia del Hospital Domingo Luciani y su nivel de Satisfacción en el trabajo**". Tesis de Grado. Universidad Católica Andres Bello. Escuela de Ciencias Sociales.

SABINO, C. (1980). "**El Proceso de Investigación**". Argentina. El Cid Editor.

SCHEIN, E. (1985). "**Organizational Culture and Leaderchip**". San Francisco, U.S.A. Jossey - Bass Publishers.

SCHNEIDER, B. (1990). "**Organizational Climate and Culture**". U.S.A. Editorial Jossey Bass. San Francisco.

SCHNEIDER, B. y J. Rentsch. (1988). "**Managing Climates and Cultures: A Future Perspective**". U.S.A. Future of Organization. MA: Lexington Books.

SELLTIZ, Jahoda y C. Deutsch. (1971). "**Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**". Madrid. Editorial Rialp.

SIERRA BRAVO, R. (1985). "**Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios**". Madrid. Editorial Paraninfo. Cuarta Edición.

SIERRA BRAVO, R. (1993). "**Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**". Madrid. Editorial Paraninfo. Tercera edición .

SIERRA BRAVO, R. (1994). "**Análisis Estadístico Multivariable: Teoría y Ejercicios**". Madrid. Editorial Paraninfo.

ROCKWELL, S. (1976). "**Management of Hospital**". New York, U.S.A. Mc. Graw Hill.

TAGIURI, R. (1968). "**The Concept of Organizational Climate**". U.S.A. In R. Tagiuri y G.H. Litwin, Organizational Climate: explorations of concept. Harvard Business School. Boston.

TORO A., Fernando (1992). "**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**". Volúmen 11 . No. 1 y 2. Extraordinario.

TURNER, A y Lawrence, P (1965). "**Individual Differences and Reactions to Job Characteristics**". U.S.A. Journal of Applied Psychology.

VASQUEZ, I. (1990). "**Empresa y Grupo: Fundamentos de la conducta de la Organización**". España.

ZANCUDO, M. (1991). "Percepción del Clima Organizacional en Docentes Universitarios". Venezuela. En Perfiles , U.S.B. Camuri Grande. No. 23 y 23.

REFERENCIAS HEMEROGRAFICAS

Revista de Investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales. (1991).
Universidad Católica Andres Bello. No. 26.

Revista de Investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales. (1992).
Universidad Católica Andres Bello. No. 28.

TORO A., Fernando (1992). "**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**".
Volúmen 11 . No. 1 y 2. Extraordinario.

ANEXO 1

DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
ORGANIZACION:	1) Toma de Decisiones	a) Elementos del proceso toma de decisiones	a.1) Definición de condiciones y limitantes.	* En esta Empresa antes de tomar decisiones se definen objetivos, recursos y limitantes (1).
			a.2) Inclusión de la acción necesaria para llevarla a cabo	* Puedo tomar las decisiones que me corresponden en mi trabajo (11).
			a.3) El proceso de toma de decisiones debe ser ágil y oportuno.	* El proceso de toma de decisiones es ágil y oportuno (42).
			a.4) Los resultados obtenidos se comparan con los objetivos preestablecidos.	* Mi supervisor compara los resultados de mi trabajo con objetivos preestablecidos (39).
		b) Información	* Para realizar mi trabajo dispongo de información exacta (12).	
		c) Capacidades	* Al tomar decisiones existe participación del personal capacitado (55).	
		d) Experiencia	* Para tomar decisiones en mi trabajo recibo asesoramiento del personal con experiencia (40).	
		e) Responsabilidad	* En mi departamento se asumen las consecuencias del proceso de toma de decisiones (53).	
		h) Proceso racional de toma de decisiones	h.1) Hallar las alternativas adecuadas	* Al tomar decisiones en mi trabajo se busca la alternativa más adecuada (13).
		g) Apoyo en la toma de decisiones	* Recibo el apoyo necesario para tomar las decisiones en mi trabajo (14).	
2) Delegación de Autoridad	a) Libertad de acción		* Tengo oportunidad para expresar mis propias ideas en el momento de tomar decisiones (2).	
			* Conozco las decisiones que puedo tomar sin consultar con mi supervisor (15).	

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
	<p>3) Comunicación en la Organización</p> <p>4) Sentido de Pertenencia</p>	<p>a) Proceso</p> <p>b) Intercambio</p> <p>c) Retroalimentación</p> <p>d) Barreras Organizacionales:</p>	<p>d.1) Distancia Organizacional</p> <p>d.2) Abstracción</p> <p>d.3) Cantidad de Información.</p>	<p>* Estoy informado sobre lo que ocurre en la Empresa (3).</p> <p>* Estoy informado sobre las actividades de mi departamento (41).</p> <p>* Cuando expreso mis ideas mi supervisor me plantea su opinión (16).</p> <p>* Mi supervisor me comunica como estoy haciendo mi trabajo (54).</p> <p>* Existe intercambio de información entre departamentos (18).</p> <p>* La información que recibo para realizar mi trabajo es de carácter general (43).</p> <p>* Recibo suficiente información para realizar mi trabajo (37)</p> <p>* Siento que formo parte de esta Empresa (17).</p> <p>* Me siento identificado con el trabajo que realizo (36).</p>
<p>ROL GERENCIAL: "DESEMPEÑO A TRAVES DE LOS PROCESOS DE SUPERVISION, RECONOCIMIENTO Y TRABAJO EN EQUIPO".</p>	<p>1) Supervisión</p> <p>2) Trabajo en Equipo:</p>	<p>a) Ofrecimiento de apoyo</p> <p>b) Promoción de la participación</p> <p>c) Enfasis en las metas organizacionales</p>		<p>* Mi supervisor escucha mis inquietudes tanto laborales como personales (38).</p> <p>* Recibo de mi supervisor el apoyo necesario para realizar mi trabajo (4).</p> <p>* Mi supervisor me ofrece la oportunidad de poner en práctica mis propias ideas (19).</p> <p>* Mi supervisor fija las metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo (20).</p>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
	3) Reconocimiento	<p>a) Promoción</p> <p>b) Cumplimiento de metas organizacionales</p> <p>a) El reconocimiento como:</p> <p>b) Acciones Claves:</p> <p>c) Condiciones</p>	<p>a.1) Elemento motivador y satisfactor</p> <p>a.2) Incremento del desempeño</p> <p>b.1) Reconocimiento al desempeño</p> <p>b.2) Dar reconocimiento expresando afecto</p> <p>c.1) Merecido</p> <p>c.2) El tiempo entre el desempeño y el reconocimiento debe ser corto</p>	<p>* En mi departamento se promueve el trabajo en equipo (44).</p> <p>* Requiero de la ayuda de mis compañeros para cumplir las metas organizacionales (35).</p> <p>* Me motiva que mi desempeño sea reconocido por mi supervisor (5).</p> <p>* Cuando soy reconocido se eleva mi nivel de desempeño (34).</p> <p>* Mi supervisor reconoce mi desempeño (21).</p> <p>* Soy felicitado cuando presento un buen desempeño (45)</p> <p>* Mi supervisor me otorga reconocimiento cuando realizo el trabajo asignado (33).</p> <p>* Entre un buen desempeño y su debido reconocimiento se da un lapso de tiempo (22).</p>
<p>SATISFACCION EN EL TRABAJO: "GRADO EN QUE EL TRABAJADOR SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE ESTA DESEMPEÑANDO ACTUALMENTE Y CON LA EMPRESA EN LA CUAL TRABAJA"</p>	<p>1) Satisfacción con respecto al Trabajo</p> <p>2) Satisfacción con respecto a la Empresa</p> <p>3) Remuneración</p> <p>4) Desarrollo de carrera:</p>	<p>a) Composición de la remuneración</p> <p>b) Remuneración como incentivo</p> <p>a) Acciones para ayudar al progreso</p>		<p>* Me encuentro a gusto con el trabajo que realizo (6).</p> <p>* Me encuentro satisfecho con la Empresa (23).</p> <p>* La remuneración que recibo comprende, además de mi sueldo, beneficios adicionales (46).</p> <p>* En esta Empresa recibo como incentivo remuneraciones adicionales (32).</p>

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
	5) Evaluación de Actuación	a) Usos, prácticas y beneficios de una aplicación del programa	a.1) Adiestramiento	* Para realizar mejor mi trabajo recibo adiestramiento (7).
			a.2) Rotaciones Internas	* En esta Empresa cuento con posibilidades de promociones (24).
			a.3) Nuevas responsabilidades	* Tengo oportunidad de presentar proposiciones novedosas (30).
	6) Políticas y Prácticas organizacionales	a) Conocimientos	a.1) Adiestramiento	* En esta Empresa se evalúa al personal con el fin de detectar necesidades de adiestramiento(25)
		b) Puesta en práctica	a.2) Promociones	*En esta Empresa se evalúa al personal con el fin de hacer promociones justas (31).
		c) Efectividad	a.3) Incentivos salariales	* En esta Empresa mi desempeño es evaluado para conseguir incentivos salariales (8).
	7) Calidad del servicio interno	a) Salud		* Tengo claras las políticas y prácticas de la Empresa (9).
		b) Alimentación		* Las políticas de la Empresa son oportunas y convenientemente puestas en práctica (26).
				* Las políticas de la Empresa permiten rápidas respuestas a los problemas que se presentan (47).
				* Esta Empresa ofrece servicio médico oportuno para atender mis requerimientos de salud (10).
				* La existencia de un comedor contribuye a mejorar mi disponibilidad para el trabajo (48).

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ITEMS
PUESTO DE TRABAJO: " ES EL LUGAR O POSICION DE UNA ASIGNACION LABORAL, DE UN TRABAJO"	1) Autonomía: 2) Valor de la tarea: 3) Carga de trabajo	a) En la realización del trabajo a) Para la empresa a) Organización de las tareas b) Cantidad		* Siento que tengo libertad para fijar mi propio ritmo de trabajo (29). * El trabajo que realizo contribuye a mi crecimiento profesional (52). * El trabajo que realizo es importante para el funcionamiento de mi área (49). * Mi supervisor establece las prioridades de trabajo (28). * Mi supervisor no se excede en la asignación de mis tareas diarias (51).
GRADO DE INTERRELACION: "NOS PERMITE ESTABLECER COMO SON PERCIBIDAS LAS RELACIONES EN LA EMPRESA".	1) Relación con los compañeros 2) Relación con el supervisor 3) Relación con los subordinados			* Requiero relacionarme con mis compañeros para lograr un buen ambiente de trabajo (27). * Requiero relacionarme con mi supervisor para lograr un buen ambiente de trabajo (50). * Requiero relacionarme con mis subordinados para lograr un buen ambiente de trabajo (56).

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario forma parte del estudio de Clima Organizacional que realizará el Departamento de Relaciones Industriales de la Policlínica Metropolitana, a los efectos de realizar nuestra tesis de grado, con la ayuda de María Eugenia Azcunes y Roxanna Vivas, estudiantes de 5to. año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. El propósito de este estudio es aportar información que contribuya al mejoramiento de la calidad de las decisiones en términos de Recursos Humanos.

El cuestionario consta de dos partes: la primera formada por preguntas de carácter general y la segunda formada por preguntas que miden la percepción del Clima Organizacional, de manera actual y de manera deseada.

Es importante que Ud. lea cuidadosamente y responda en forma sincera. Este cuestionario no mide conocimientos, ni capacidades, por lo que no hay respuestas buenas o malas, acertadas o equivocadas, SENCILLAMENTE SU OPINION DEL ASUNTO.

NO FIRME EL CUESTIONARIO YA QUE ES ANONIMO Y SU INFORMACION Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS ES CONFIDENCIAL.

LE AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION.

Atentamente María Eugenia Azcunes y Roxanna Vivas.

PARTE I: PREGUNTAS DE CARACTER GENERAL

Señale con una (X) en el recuadro correspondiente

Nivel en la Empresa:

- Director/Subdirector/Gerente
- Supervisor/Coordinador/Jefe
- Médico
- Profesional
- Técnico
- Enfermera (o) Profesional
- Bioanalísta
- Auxiliar de Enfermería
- Auxiliar de Laboratorio
- Auxiliar de Historias Médicas
- Otros Auxiliares
- Personal Administrativo y/o de Apoyo
- Obreros

Nivel Educativo:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico Superior
- Universitario
- Post-Grado

Años de Servicio en la Empresa:

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 7 años
- Entre 7 y 9 años
- Más de 9 años

Años de Experiencia Laboral:

(en el cargo actual)

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 7 años
- Entre 7 y 9 años
- Más de 9 años

¿Mantiene Ud. contacto físico o telefónico con los clientes/pacientes?

- Si
- No

¿Desempeña Ud. actividades supervisorias en el cargo que ocupa actualmente? ¿Cuántas personas supervisa directamente?

- Si ¿Cuántas? _____
- No

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A.E.L	152,0968	1151,6237	,1531	.	,9502
A.S.EMP	153,3871	1137,9785	-,0260	.	,9484
A.SUPERV	154,6774	1155,0258	-,5415	.	,9482
CONT.F.T	155,2581	1134,8645	,1446	.	,9469
N.EDUCAC	153,4516	1118,9892	,3118	.	,9465
NIV.EMP	149,2258	1155,5140	-,1462	.	,9532
VAR00001	153,9032	1110,0903	,3711	.	,9463
VAR00002	154,2581	1092,1978	,6270	.	,9451
VAR00003	154,4194	1100,1183	,5807	.	,9454
VAR00004	153,4839	1113,1247	,3747	.	,9462
VAR00005	153,6452	1103,2366	,4347	.	,9460
VAR00006	153,1290	1107,4495	,4609	.	,9459
VAR00007	154,0000	1095,2667	,5422	.	,9455
VAR00008	154,7097	1096,9462	,5627	.	,9454
VAR00009	154,1290	1097,3161	,5619	.	,9454
VAR00010	153,8710	1095,3828	,5073	.	,9456
VAR00011	153,9355	1096,3957	,5896	.	,9453
VAR00012	153,3548	1104,4366	,4295	.	,9460
VAR00013	153,4194	1094,8516	,5077	.	,9456
VAR00014	154,1935	1082,6280	,7482	.	,9446
VAR00015	153,1290	1110,2495	,4531	.	,9460
VAR00016	153,8065	1082,0946	,7319	.	,9446
VAR00017	153,6774	1075,8258	,7137	.	,9445
VAR00018	154,0645	1086,2624	,6377	.	,9450
VAR00019	153,7742	1083,3806	,6612	.	,9449
VAR00020	153,7419	1076,7978	,8078	.	,9442
VAR00021	153,8387	1093,2065	,6336	.	,9451
VAR00022	154,2581	1106,9978	,3785	.	,9463
VAR00023	153,9355	1088,1957	,6700	.	,9449
VAR00024	154,4516	1092,5226	,5590	.	,9454
VAR00025	154,4194	1083,9849	,6612	.	,9449
VAR00026	154,4194	1077,1183	,8128	.	,9442
VAR00027	153,1290	1101,3828	,5381	.	,9456
VAR00028	153,7742	1097,5140	,5056	.	,9457
VAR00029	153,9032	1087,3570	,5966	.	,9452
VAR00030	154,4194	1096,7183	,6125	.	,9453
VAR00031	154,8065	1102,9613	,5687	.	,9455
VAR00032	154,8387	1107,9398	,4834	.	,9458
VAR00033	154,4839	1103,4581	,4480	.	,9459
VAR00034	153,8065	1093,2946	,5940	.	,9453
VAR00035	153,8065	1118,6280	,2402	.	,9469
VAR00036	152,9677	1103,8323	,5379	.	,9456

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00037	153,3871	1099,8452	,4865	.	,9458
VAR00038	153,9355	1090,5957	,6555	.	,9450
VAR00039	154,0645	1079,9290	,8054	.	,9443
VAR00040	154,0323	1090,5656	,5780	.	,9453
VAR00041	153,6129	1081,0452	,7399	.	,9445
VAR00042	153,7742	1077,9140	,6989	.	,9446
VAR00043	153,5484	1115,0559	,3350	.	,9464
VAR00044	153,5161	1098,1914	,5166	.	,9456
VAR00045	154,3226	1102,6925	,4468	.	,9459
VAR00046	154,4839	1113,5247	,3409	.	,9464
VAR00047	154,1935	1096,1613	,5250	.	,9456
VAR00048	153,8710	1121,2495	,1720	.	,9474
VAR00049	152,8710	1109,3161	,4825	.	,9459
VAR00050	153,6452	1118,9699	,2392	.	,9469
VAR00051	154,3226	1134,8925	,0201	.	,9478
VAR00052	153,2581	1099,0645	,4484	.	,9460
VAR00053	153,7097	1092,5462	,6269	.	,9451
VAR00054	154,0323	1093,8989	,5348	.	,9455
VAR00055	153,6129	1087,8452	,6464	.	,9450
VAR00056	153,4839	1103,0581	,4407	.	,9460

Reliability Coefficients 62 items

Alpha = ,9467 Standardized item alpha = ,9506

*** Warning *** Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 31,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	156,3226	1137,3591	33,7248	62		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,5213	1,0645	7,0968	6,0323	6,6667	,6359
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,2576	,0624	5,8237	5,7613	93,3793	,4695
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2801	-1,4731	1,1645	2,6376	-,7905	,0897
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2367	-,6982	,8166	1,5148	-1,1696	,0569

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
A.E.L	227,4516	215,1226	,1380	.	,9324
A.S.EMP	228,7097	209,3462	,3758	.	,9250
A.SUPERV	229,9677	229,0989	-,3548	.	,9273
CONT.F.T	230,5484	226,0559	-,2672	.	,9253
N.EDUCAC	228,7419	227,3312	-,1542	.	,9288
NIV.EMP	224,5161	226,7247	-,1161	.	,9514
VAR00001	227,7419	220,9312	,3025	.	,9235
VAR00002	227,9355	215,6624	,5892	.	,9217
VAR00003	227,9677	214,0989	,6869	.	,9211
VAR00004	227,7419	217,1978	,6768	.	,9219
VAR00005	227,7742	217,0473	,6286	.	,9219
VAR00006	227,7097	219,5462	,5025	.	,9228
VAR00007	227,7097	217,7462	,7075	.	,9220
VAR00008	227,7097	220,8796	,3517	.	,9233
VAR00009	227,7742	218,1140	,5305	.	,9224
VAR00010	227,7097	224,2796	-,0287	.	,9247
VAR00011	227,8065	216,0280	,6711	.	,9216
VAR00012	227,7419	217,1978	,6768	.	,9219
VAR00013	227,7742	217,5140	,5856	.	,9221
VAR00014	227,7419	217,1978	,6768	.	,9219
VAR00015	227,7742	218,9140	,4572	.	,9227
VAR00016	227,7742	217,1806	,6163	.	,9220
VAR00017	227,7419	218,9978	,4955	.	,9227
VAR00018	227,8710	216,0495	,6014	.	,9218
VAR00019	227,8387	217,2731	,5314	.	,9222
VAR00020	227,8710	215,1828	,6691	.	,9214
VAR00021	227,8387	215,5398	,6724	.	,9214
VAR00022	227,8065	217,2280	,5679	.	,9221
VAR00023	227,9032	215,0903	,6508	.	,9214
VAR00024	227,8710	217,4495	,4928	.	,9224
VAR00025	227,8710	217,4495	,4928	.	,9224
VAR00026	227,8387	217,4731	,5152	.	,9223
VAR00027	227,7742	217,2473	,6102	.	,9220
VAR00028	227,8387	215,1398	,7051	.	,9213
VAR00029	227,9355	215,7957	,5795	.	,9218
VAR00030	228,0323	213,9656	,6743	.	,9211
VAR00031	227,9032	215,5570	,6157	.	,9216
VAR00032	227,8710	215,1828	,6691	.	,9214
VAR00033	227,9677	212,8989	,7733	.	,9205
VAR00034	227,9355	216,9957	,4283	.	,9226
VAR00035	227,8065	217,0280	,5850	.	,9220
VAR00036	227,7419	219,0645	,4888	.	,9227

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00037	227,7419	218,1312	,5826	.	,9223
VAR00038	227,8710	216,9828	,5289	.	,9222
VAR00039	228,0323	212,0989	,8050	.	,9202
VAR00040	227,9355	213,7290	,7310	.	,9209
VAR00041	227,8387	215,6731	,6615	.	,9215
VAR00042	227,8710	213,7828	,7789	.	,9207
VAR00043	227,8065	214,8946	,7691	.	,9211
VAR00044	227,8387	214,8065	,7324	.	,9211
VAR00045	227,9032	217,2903	,4858	.	,9224
VAR00046	227,7742	219,3140	,4206	.	,9229
VAR00047	227,8065	215,4280	,7229	.	,9213
VAR00048	227,8065	217,2280	,5679	.	,9221
VAR00049	227,7097	219,7462	,4798	.	,9229
VAR00050	227,7742	216,9140	,6409	.	,9219
VAR00051	227,7419	216,9978	,6970	.	,9218
VAR00052	227,8387	214,9398	,7215	.	,9212
VAR00053	227,9032	214,4237	,7012	.	,9211
VAR00054	227,9355	215,2624	,6185	.	,9215
VAR00055	227,8710	213,9828	,7632	.	,9208
VAR00056	227,8065	215,6280	,7056	.	,9214

Reliability Coefficients 62 items

Alpha = ,9240 Standardized item alpha = ,9647

*** Warning *** Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA are meaningless and printed as .

N of Cases = 31,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	231,6129	224,1118	14,9704	62		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,7357	1,0645	7,0968	6,0323	6,6667	,4086
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,3285	,0624	5,8237	5,7613	93,3793	,6263
Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,0539	-1,4495	,8495	2,2989	-,5861	,0059
Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,3057	-,6139	1,0000	1,6139	-1,6288	,0691



PRUEBA " t "

MATRIZ PARA LOS CALCULOS

	Compañía 1	Compañía 2	Compañía 3	Compañía 4	Compañía 5	Compañía 6
Organización	2.56	2.41	2.59	2.69	2.57	2.72
Rol gerencial	2.56	2.4	2.59	2.67	2.56	2.73
Satisfacción Laboral	2.48	2.35	2.47	2.73	2.47	2.81
Puesto de Trabajo	2.68	2.33	2.64	2.4	2.72	2.90
Grado de Interrelación	3.00	3.00	2.67	3.00	3.00	3.00
Media	2.66	2.50	2.59	2.70	2.66	2.83
Desviación Estandar	0.18	0.25	0.07	0.19	0.19	0.11