AAR0488

Tesis
G55 2006
B3.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

Estudio Diagnostico del Clima Organizacional del Hospital Militar Ejercito "Dr. Vicente Salías Sanoja"

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al titulo de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA EN SERVICIO DE SALUD

Autor: Karel Barrenechea Ramos
C.I.: 12.703.049
TUTOR: PROF. TAIRHIS RAMOS

Caracas Junio 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

Estudio Diagnostico del Clima Organizacional del Hospital Militar Ejercito "Dr. Vicente Salías Sanoja"

Autor: Karel Barrenechea Ramos
C.I.: 12.703.049
TUTOR: PROF. TAIRHIS RAMOS

Caracas Junio 2006

ÍNDICE

Página

CAPITULO I

1. El Problema..... 6

1.1.- Conceptualización y Delimitación del Problema..... 6

1.2.- Objetivos de la Investigación..... 9

1.2.1.-Objetivo General..... 9

1.2.2.- Objetivo Específicos..... 9

1.3.- Justificación de la Investigación..... 10

1.4.- Definición de Variables..... 13

1.4.1.- Definición Conceptual..... 13

1.4.1.1.- Dimensiones..... 13

1.4.2.- Definición Operacional..... 14

1.4.2.1.- Dimensiones..... 14

CAPITULO II

2. Marco Teórico..... 16

2.1.- Antecedentes de la Investigación..... 16

2.2.- Basamentos Teóricos..... 23

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert..... 27

2.2.2. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional..... 31

2.2.3. Modelo de la OPS/OMS para el estudio del clima organizacional..... 32

2.2.3.1. Variables y sus dimensiones..... 33

2.2.3.1.a. Liderazgo..... 35

2.2.3.1.b. Motivación..... 38

2.2.3.1.c. Reciprocidad..... 40

2.2.3.1.d. Participación..... 43

2.3.- Marco Metodológico..... 45
2.3.1.- Tipo y Diseño de Investigación..... 45
2.4.- Diseño Muestral..... 46
2.4.1.-. Población y Muestra..... 46
2.4.2.-. Tipo y Tamaño de la Muestra..... 46
2.5.- Instrumento para la Recolección de Datos..... 46
2.6.- Procedimiento..... 48
2.7.- Recursos para el Procesamiento..... 48
2.8.- Consideraciones Éticas..... 49
2.9.- Exposición de Resultados y Análisis de los mismos.... 49
2.9.1.- Análisis de resultados correspondiente a la Población Total estudiada..... 50
2.9.2.- Análisis de resultados en relación a las Variables Sexo..... 53
2.9.3.- Análisis de resultados en relación a la Variable Tiempo en el Servicio..... 55
2.9.4.- Análisis de resultados en relación a la Variable Servicio y/o Departamento..... 62
CAPITULO III
3. Conclusiones y Recomendaciones..... 69
BIBLIOGRAFÍA..... 72
ANEXOS..... 75

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Conceptualización y Delimitación del Problema

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos, en un afán de mantener la competitividad en un mundo cada vez más exigente y cambiante. Las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que se tenga éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán.

Chiaveaneto, (2000) sostiene que el clima de la organización es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento.

El clima organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y como perciben la organización (Robbins, 1999).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen una relación lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, políticas y hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982, cp. Goncalves, 2003).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, se refiere a un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona, objeto y fin último de las instituciones.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización, el modo de satisfacer los objetivos individuales determinan su percepción de la relación, al mismo tiempo la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Algunos autores opinan, que el Clima Organizacional influye sobre la eficacia y la eficiencia de los trabajadores, puesto que la percepción que tiene el personal del Clima afecta la actuación laboral y connota la personalidad empresarial (Brunet, 1999).

El clima organizacional es un valioso instrumento de estudio; los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Goncalves, 2003).

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1989).

El Clima Organizacional se ha planteado como una de las cuatro áreas fundamentales que configuran las organizaciones, y ha sido definido como el ambiente interno de la organización, que es percibido experiencialmente por sus miembros y su comportamiento. Así, cuantificarlos resulta de vital importancia, a la hora de precisar políticas de desarrollo intra organizacional como hacia sus usuarios.

En el seno de esta Organización Castrense labora personal militar, personal civil profesional, técnico, secretarial y obrero que manejan los procesos administrativos que se dan en cada una de las Fuerzas para cumplir la misión que tienen asignada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La formación castrense radica en la naturaleza de la organización, es por ello que la misma recalca valores de obediencia, disciplina, subordinación, respeto por la jerarquía, honor y lealtad; valores estipulados en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, mientras que los valores del personal civil son más diversos, enmarcados en los núcleos familiares, los institutos educativos de procedencia y además están dirigidos a considerar aspectos del ser humano como: respeto por la persona, consideración, comunicación fluida, alegría, humor, sinceridad, originalidad, trabajo en equipo compartido entre muchos otros.

Surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficiencia, efectividad y eficacia del personal que labora en el Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja"; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este centro, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los militares y civiles desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

¿Cuál es el clima organizacional del Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja"?

Emprender un estudio para conocer las diferencias en la percepción del clima organizacional por individuos ubicados en diferentes niveles jerárquico del hospital, diferentes áreas de funcionamiento, tiempo de permanencia, servirá para identificar áreas de problemas potenciales, donde el comportamiento del individuo puede ser establecido positivamente para formar empleados con altos niveles de motivación y compromiso que permitan mantener un clima organizacional satisfactorio.

El recurso humano es uno de los elementos más importantes en un centro de salud; la eficacia con la cual las instituciones hospitalarias logran sus metas depende del desempeño del factor humano.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- Analizar el clima organizacional del Hospital Militar Ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja", con miras a su categorización como un Clima Organizacional sano o no.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las dimensiones que identifiquen el Clima Organizacional del Hospital Militar Ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja"
- Comparar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los diferentes Servicios y Departamentos del Hospital Militar del Ejército, según el tiempo de permanencia, sexo.

1.3. Justificación de la Investigación

La importancia del Clima Organizacional ha sido un tema de creciente interés a partir de los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones, para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica.

Según Alexis P. Goncalves " el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros".

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc. Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos acordarnos siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el saber organizacional.

El concepto de Clima Organizacional permite ampliar la perspectiva de análisis de una empresa a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de objetivos estratégicos. Mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo

importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios.

Un clima negativo puede afectar el rendimiento, la eficacia, la productividad y la estabilidad de una organización (Sichel, 1999), mientras la positividad del clima propicia una mayor motivación, productividad, lealtad y compromiso (Wigodski, 2001).

Cabrera (1996), señala que un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

Brunet (1999), sostiene que la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. 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 conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Para Likert (cp. Brunet, 1999), es importante tratar la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuales son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.

Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

La motivación de esta investigación viene del deseo de captar el ambiente interno de la organización y así dirigir el interés hacia el estudio y desarrollo del recurso humano, recurso que permite que las organizaciones sobrevivan y crezcan con éxito. Este estudio busca diagnosticar el clima organizacional de Hospital Militar del Ejercito "Dr. Vicente Salías Sanoja", identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización que influye en la motivación laboral y comportamiento de los miembros, enmarcadas en cuatro áreas criticas (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación).

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacional que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Goncalves, 2003).

Malagón, Galán y Pontón (2002), enmarca la Teoría de las relaciones humanas en el respeto hacia la dignidad y sentimiento de los funcionarios originando mayor productivas en el trabajo; hacer que la gente se sienta segura, con sentido de pertenencia, participativa en los planes y decisiones, llevan a que respondan dando lo mejor de si en la organización y esta a su vez podrá desarrollar políticas con éxito que vayan dirigidas al realzar la eficiencia, efectividad y eficacia de la organización.

La investigación se justifica debido a que los objetivos planteados constituyen un aporte para el campo laboral y gerencial, amplía la información existente en el área y sirve de antecedente o bases de apoyo para la realización de nuevos estudios similares y diseño reestrategias para optimizar el ambiente laboral.

La identificación del Clima Organizacional del Hospital Militar del Ejercito "Dr. Vicente Salías Sanoja", objeto del estudio, puede generar beneficios para los profesionales de la misma, proyectar adaptaciones necesarias para incentivar un clima de participación y apertura, con lo que se redunda en la labor productiva del recurso humano, así como generar mejores condiciones que favorezcan el incremento de la eficiencia del recurso humano, el posicionamiento, competitividad de la organización, la satisfacción y motivación laboral.

1.4. Definición de Variables

1.4.1. Definición Conceptual

Clima Organizacional: Constituyen el ambiente psicosocial en el que el trabajador se desenvuelve (OPS, p. 1).

1.4.1.1. Dimensiones

VARIABLE	DIMENSION	DEFINICIÓN
Clima Organizacional	**Liderazgo**	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmos, las actividades asignadas (OPS, p. 4).
	Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (OPS, p. 10).
	Reciprocidad	Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelve parte uno del otro, es decir, la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización (OPS, p. 15).
	Participación	Consiste cuando las personas se involucran en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales, es decir, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos (OPS, p. 19).

1.4.2. Definición Operacional

CLIMA ORGANIZACIONAL: Puntuación obtenida en el cuestionario de medición de clima organizacional creado por Marín, Melgar y Castaño, para evaluar la salud de la Sub. Región de la Organización Panamericana de la Salud, el cual considera las siguientes dimensiones e indicadores:

1.4.2.1. Dimensiones

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Clima Organizacional	**Liderazgo**	Dirección (D)	Afirmaciones 1, 14, 33, 51, 67.
		Estimulo de la excelencia (EE)	Afirmaciones 15,30, 34, 52,70.
		Estimulo de trabajo en equipo (ETE)	Afirmaciones 2, 17, 35, 50,73
		Solución de conflictos (SC)	Afirmaciones 16, 31, 36, 55, 68.
	Motivación	Realización personal (RP)	Afirmaciones 3, 18, 37, 49, 74.
		Reconocimiento a la aportación (RA)	Afirmaciones 19,32, 40, 56, 69.
		Responsabilidad (R)	Afirmaciones 4, 20, 43, 57,75.
		Adecuación al trabajo (ACT)	Afirmaciones 5, 21, 41, 59, 65.
	Reciprocidad	Aplicación al trabajo (AT)	Afirmaciones 6, 22, 42, 58, 71.
		Cuidado del patrimonio institucional (CPI)	Afirmaciones 7, 23, 44, 60, 72.
		Retribución (RT)	Afirmaciones 8, 24, 39, 54, 66.
		Equidad (E)	Afirmaciones 9, 25, 45, 53, 76.
	Participación	Compromiso por la productividad (CP)	Afirmaciones 10, 26, 46, 61, 77.
		Compatibilidad de intereses (CI)	Afirmaciones 11,27, 47, 62, 78.
		Intercambio de información (II)	Afirmaciones 12, 28, 48, 63, 79.
		Identificación con el cambio (IC)	Afirmaciones 13, 29, 38, 64,80.

Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación: Puntuación obtenida en el cuestionario de medición de clima organizacional creado por Marín, Melgar y Castaño, para evaluar la salud de la Sub. Región de la Organización Panamericana de la Salud.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

El clima organizacional, entendido como aquellos rasgos característicos del medio ambiente laboral que diferencian a una organización de otra, que influyen además en el comportamiento de los individuos y que, en términos generales, puede considerarse como "la personalidad" de una institución, es un fenómeno que ha cobrado importancia en la investigación acerca de la vida de las organizaciones.

A manera de ilustración, seguidamente se presentan diversas interpretaciones sobre el clima organizacional, resaltando las propiedades que han analizado los autores en sus diferentes estudios. Se escogieron los siguientes estudios, los de Halpin y Crofts (1963), Litwin y Stringer (1966-68) y Schneider y Bartlett (1968) y el de Rensis Likert, porque el examen de las propiedades identificadas en ellos indica que, como ocurre con muchos conceptos de la conducta organizacional, a menudo se discuten los mismos factores pero con diferente denominación. Parecen existir aspectos comunes en estas y otras listas de propiedades del clima. La mayor parte de las listas incluyen más o menos el mismo número de propiedades y suelen incluir estructura, conflictos, recompensas, calor humano, autonomía o propiedades muy similares.

A. W. Halpid y D.B Crofts (1963) (referidos en Ivancevich, 1993) efectuaron un importante estudio del clima organizacional, el cual se llevó a cabo en una organización de escuela pública. Los investigadores identificaron ocho propiedades del clima organizacional:

1. **Solidaridad:** la percepción, por parte de los empleados, de que se están satisfaciendo necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliación de las tareas.
2. **Consideración:** la percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
3. **Producción:** la percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
4. **Distanciamiento:** la distancia emocional percibirla entre gerente y subordinado.
5. **Desinterés:** percibir que sólo hay que "llenar el expediente" para completar una tarea.
6. **Impedimento:** la sensación de que a usted se le carga de trabajo para que no esté ocioso.
7. **Intimidad:** disfrutar de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
8. **Confianza:** cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para "tener en marcha la organización".

En el estudio de G.H Litwin y R. Stringer (1966-68) (Ivancevich, 1993) se identificaron varias propiedades del clima organizacional:

1. **Estructura:** las reglas, los reglamentos, el papeleo y restricciones de la organización.
2. **Desafío y Responsabilidad:** la sensación de "ser su propio jefe".
3. **Recompensas:** la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
4. **Calor Humano y Apoyo:** la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el medio de trabajo.

5. **Riesgos y Aceptación de Riesgos:** la cantidad de desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
6. **Tolerancia para los Conflictos:** el grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
7. **Identidad Organizacional:** el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros.
8. **Normas y Expectativas para el Desempeño:** la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño.

Los autores llegaron a la conclusión de que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta a la motivación, el desempeño y la satisfacción.

El estudio de B. Schneider y C. J. Bartlett (1968) (citados en Ivancevich, (1993) incluyó a las agencias de ventas de dos compañías de seguros diferentes. Los resultados revelaron las siguientes propiedades del clima organizacional:

Apoyo de la Gerencia: el interés del gerente en el desarrollo y adelanto de los subordinados.

1. **Estructura Administrativa:** la práctica de los gerentes consiste en exigir a los agentes que actúen de acuerdo con los procedimientos expresos.
2. **Preocupación por los Nuevos Empleados:** el grado de interés de los gerentes por entrenar a nuevos agentes.
3. **Conflictos Intra-Agencias:** la cantidad de conflictos entre los grupos en la agencia la presencia de "grupos cerrados" y el socavamiento de la autoridad administrativa.
4. **Independencia:** La cantidad de autonomía percibida por los agentes.
5. **Satisfacción General:** de los agentes con las diversas prácticas y actividades de los gerentes de las agencias.

Otro estudio que vale la pena mencionar es el realizado por Rensis Likert (1967) (citado en Davis, 1981). Likert elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial aplicado basado en una encuesta. Dicha encuesta cubre los siguientes elementos: procesos de liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de interacción-influencia, torna de decisiones, fijación de metas y control. A los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un clima autocrático y muy estructurado o más humano y participativo. De allí se desprenden los cuatro Sistemas de Administración:

- Sistema 1 o explotador autoritario.
- Sistema 2 o benévolo autoritario.
- Sistema 3 o de consulta.
- Sistema 4 o de grupo participante.

De los análisis de estos sistemas, Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

Otros estudios encontrados específicamente el **Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio en Chile,** centro su investigación en obtener una objetivización del clima Organizacional de todos los establecimientos y con ello del Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, obtener una evaluación que permita orientar de manera precisa las intervenciones de acuerdo a políticas de desarrollo cultural y organizacional. Conocer la percepción del Clima que manifiestan las diferentes plantas del personal, para determinar aquellas de mayor y menor daño. Programar planes congruentes de obtención, estimulación y desarrollo de los recursos al interior del S.S.V.S.A.

Este estudio se enmarca en los conceptos de la metodología "Investigación Acción", precedido por un período de negociación en la tónica de los loop conversacionales, con cada uno de los establecimientos.

Se aplicó un instrumento de Medición de Clima Organizacional diseñado por la OPS OMS PNUD, en una muestra que alcanzó al 60% del personal, totalizando 1984 personal. Esto, considerando establecimientos hospitalarios, Consultorios pertenecientes al S.S.V.S.A. y Consultorio Municipalizados.

Se obtuvo una cuantificación estadísticamente significativa sobre el estado de Motivación, Liderazgo, Participación y Reciprocidad en todos los establecimientos y Servicios clínicos o Departamentos con un número sobre 25 personas, así como la percepción que las distintas plantas de los Recursos Humanos (Médicos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares) presentan en cada una de las variables.

Los puntajes promedio finales para las distintas áreas estudiadas fueron: **liderazgo**, (influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otros para obtener resultados) 2,17. **Motivación**, (conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio) 2,37. **Reciprocidad**, (relación de dar y recibir mutuamente, entre el individuo y la organización) 2,58. **Participación**, (contribución de los individuos y grupos al logro de objetivos) 2,59.

Los mismos puntajes, pero referidos a cada planta, varían notoriamente. **Liderazgo** muestra 2,35 entre los auxiliares; 2,23 para los técnicos; 2,07 entre profesionales; 2,03 para médicos y 1,95 entre los administrativos. **Motivación**: auxiliares en primer lugar con 2,62; la siguen técnicos con 2,42; administrativos con 2,26; profesionales con 2,25 y médicos con 2,05. **Reciprocidad** muestra a los auxiliares con 2,78; técnicos 2,49; Profesionales 2,41; Administrativos 2,39 y médicos con 2,29. Por último, en **Participación**: el menor valor correspondió a los médicos con 2,26. Le siguen los profesionales con 2,37, los auxiliares con 2,62; a continuación técnicos con 2,68; los administrativos alcanzan la cifra más elevada con 2,70.

Se llega a la conclusión que el clima laboral no es homogéneo entre los distintos grupos estudiados. Las cifras totales más bajas del estudio

corresponden a los médicos (insatisfactorio) y las más elevadas, a las plantas de auxiliares y técnicos (satisfactorio). Estos datos sugieren que además de diseñar las estrategias adecuadas que superen tales percepciones, deben identificarse las acciones precisas y adaptarse al sentir de cada estamento (Dr. Roberto Fuentes G.; Psic. Carlos Mancilla S.; Ing. Com. Juan Carlos González A. y Dr. Daniel Verdessi B, 1996).

Dr. Roberto Fuentes G.; Psic. Carlos Mancilla S. y Dr. Peter Mc Coll C. (1996) desarrollaron un estudio comparativo del clima organizacional y sus variables en dos hospitales generales con característica similares del Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio.

Para diagnosticar el Clima Organizacional se aplicó la metodología del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud (OPS/OMS. PNUD), adaptada al Servicio de Salud. Se identificaron dos hospitales generales (A y B) comparables. En ambos se analizaron las mismas áreas, desglosadas en sus cuatro factores: **Liderazgo** (dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos). **Motivación** (realización personal, reconocimiento del aporte, responsabilidad y condiciones de trabajo). **Reciprocidad** (aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad). **Participación** (compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información y compromiso con el cambio). En cada factor, las proporciones fluctúan de 05; se consideró satisfactorio el puntaje superior a 2,2.

En ambos establecimientos, los resultados promedio en cada área fueron: **Liderazgo,** en Hospital A los valores fueron: 2.39; 2.49 y 1.86 respectivamente. En B las cifras fueron: 2.37; 1.89; 2.59 y 2.38 para los mismos factores. Mientras en A el "estímulo a la excelencia" es de 2.49, en B alcanza sólo a 1.89. "Solución de conflictos" vale 1.86 en A; tal cifra es de 2.38 en B. En **Motivación,** el factor "realización personal" es alto: en A 2.93 y en B 3.10. En cambio "condiciones de

trabajo" es de 2.57 en A y 1.95 en B. En **Participación**, el "compromiso productivo" es de 1.49 en A y 2.29 en B. "Intercambio de información" es 1.33 en A y 3.38 en B. "Compromiso con el cambio" alcanzó 1.45 en A, mientras en B fue de 2.88.

Hubo diferencias claras de valores, tanto de las áreas como de sus factores entre ambos Hospitales, lo cual expresa percepciones distintas que responden a las realidades propias de cada Hospital.

En los diferentes estudios realizados sobre el Clima Organizacional existe un estudio de campo realizado en el Hospital Milieu Lexington, Kentuky (EE.UU) en 1972. Con este trabajo se examinó el clima organizacional en un hospital de 450 camas con escuela de enfermería.

Uno de sus objetivos fue examinar las percepciones de los empleados, tanto del clima organizacional como de la satisfacción con su empleo o cargo que ocupaba (Ivancevich, 1993).

En este estudio, el clima organizacional se midió con un cuestionario que incluyó las ocho propiedades del clima organizacional identificadas por Halpin y Crofts (1963): distanciamiento, consideraciones, desinterés, espíritu, impedimento, intimidad, producción y empuje. Se pidió a las enfermeras administradores y personal de diagnóstico responder al cuestionario. La satisfacción con el puesto de cada grupo se midió con otro cuestionario estructurado y destinado a medir el modo como sus puestos satisfacían tres necesidades básicas: realización personal, autonomía y estima.

Un paso importante en el análisis de los datos obtenidos fue relacionar la influencia de las diversas propiedades del clima organizacional sobre los niveles de satisfacción de las necesidades de cada grupo. El impacto de las diversas propiedades del clima sobre la satisfacción de las necesidades fue distinto en cada grupo.

Se llegó a la conclusión que un clima bajo en impedimentos e interés, pero alto en espíritu, es el que tiene más influencia para la satisfacción de las necesidades de realización personal de los grupos de enfermeras. Los administradores del hospital satisfacen su necesidad de realización en un clima de alto empuje y consideraciones.

2.2.- Basamentos Teóricos

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Cabrera, 1996).

Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de ésta.

Dessler (1979), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor hace referencia a la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (cp Dessler, 1979, p. 181) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (cp Dessler, 1979, p. 182) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (cp Dessler, 1979, p.182) para ellos el clima corresponde a"... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (cp Dessler, 1979, p. 183), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996), sostienen que el clima organizacional es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de variables conductuales estructurales y de procesos combinados que se dan en una organización, es la percepción que los involucrados tienen de todas las partes de la organización.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de ésta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (Mendoza Fung, 2000, cp. Rivas, 2003), el mismo autor añade que un buen clima

organizaciones va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

Field y Abelson (1982, cp Casales, Ortega, Romillo, 2000), lo definen como la percepción compartida de los empleados acerca del medio ambiente de trabajo tal como su personalidad y sentimientos.

La importancia del clima organizacional influye en el estado de motivación, satisfacción y productividad de las personas y es influenciado por éste: es una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización. El equilibrio organizacional es el resultado de un proceso, en el cual sus miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la organización. El resultado de un buen Clima Organizacional en una empresa, se traduce en un excelente equilibrio organizacional, donde existe la igualdad y el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes de esa organización (Chiaveaneto, 2000).

Usualmente cuando se trata de dar una definición de clima organizacional, los que han estudiado este tema tienden a referirse a la metodología de la investigación que han utilizado para precisarlo tales como medidas múltiples de atributos organizacionales, medidas perceptivas de atributos organizacionales y medidas perceptivas de atributos individuales (Brunet, 1999).

Para Thomas (1987), el clima organizacional se basa en las diferentes condiciones de trabajo a las cuales se enfrentan los miembros de una organización y que influyen en su satisfacción y desempeño.

Furham y Goodstein parten del concepto de clima entendido como estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Es una percepción de cómo son las cosas en el ambiente organizacional.

Sin embargo, la mayoría de los teóricos en este campo, concuerda con que el Clima, entendido como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral. El clima organizacional es maleable puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y en las conductas cambian el clima. También se considera que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

Es importante diferenciar el concepto de cultura y clima, que si bien es cierto la cultura puede influir en la maleabilidad del clima organizacional sus definiciones no deben confundirse. La cultura y clima se fundamenta en que el clima es un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales de lo que el sujeto entiende que es el rendimiento y la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias y por lo tanto la representación de la realidad socialmente construida.

Además, como ha destacado Johannesson (1973, cp. Zancudo, 1992), las percepciones del ambiente interno de una organización, son realmente evaluaciones; se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados, dichas percepciones se encuentran influidas por atributos situacionales y personales (edad, sexo, escolaridad, antigüedad, jerarquía, entre otros). De manera que, pueden existir percepciones diferentes del Clima en una misma organización, dependientes de la posición desde la cual los individuos miran la organización.

2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert

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

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

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

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

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
    - **1.1.** Sistema I. Autoritario explotador
    - **1.2.** Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
    - **2.1.** Sistema III. Consultivo.
    - **2.2.** Sistema IV. Participación en grupo.

El **Clima Autoritario, Sistema I Autoritario explotador** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El **Sistema II Autoritario Paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El **Clima Participativo, Sistema III, Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El **Sistema IV, Participación en grupo**, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal -

ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

a. **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
b. **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
c. **Características de los procesos de comunicación:** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
d. **Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
e. **Características del proceso de toma de decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos:** en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
f. **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales

g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución de los distintos estratos organizacionales.
h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan Sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1 **Explotador – Autoritarismo**	Se basa en los conceptos de Gerencia de la Teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo.
Sistema 2 **Benevolente – Autoritario**	Relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
Sistema 3 **Consultivo o Liderazgo participativo**	El líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
Sistema 4 **participativo o de grupos interactivos**	Basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

2.2.2. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional.

2.2.3. Modelo de la OPS/OMS para el estudio del clima organizacional

La preocupación por el tema relacionado directamente con las vivencias de los trabajadores en su ambiente de trabajo y el estudio de algunos enfoques sobre el clima organizacional, ha generado que para esta investigación se asuma como modelo para el análisis del clima organizacional el realizado por miembros de la OPS/OMS para el Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. En este modelo, clima organizacional se define como "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros." (Marín, Melgar y Castaño, (s/f): 1). Son los empleados quienes crean el clima donde se desenvuelven, manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción. En esta definición se resalta la trascendencia del clima organizacional en el comportamiento de las personas, es decir, las condiciones de un clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el trabajo. Es necesario reconocer la existencia de una realidad objetiva, la cual caracteriza a cada organización en su conjunto (objetivo, estructura y funcionamiento). Existe así mismo otra realidad, la subjetiva, conformada por las percepciones que las personas que componen la organización tienen sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones que tienen las personas, entre otras. Esas realidades, objetivas y subjetivas, interactúan y constituyen el clima organizacional.

Supuestamente debería haber convergencia entre la realidad y la percepción. Sin embargo, se reconoce que esta congruencia nunca será completa, por dos razones:

- Primero, porque los observadores de la realidad no se ubican en la misma posición y, por consiguiente, observan facetas diferentes;
- Segundo, porque los observadores no poseen todos los mismos deseos, actitudes, expectativas, entre otros.

Pero debemos tener en mente que si la realidad influye en la percepción, ésta influye también en el comportamiento. Por lo tanto, toda percepción negativa y bastante generalizada debe ser modificada, aunque no refleje lo más exacto posible a la realidad objetiva.

El clima organizacional tiene un impacto en la satisfacción del personal dentro de la institución; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que:

a. Existe una "realidad objetiva" constituida por los objetivos, la estructura y el funcionamiento de la organización.

b. La percepción de las personas respecto de la realidad, y la reacción que tienen ante ella, constituye el clima organizacional.

c. La evaluación que hagan del clima organizacional en función de sus expectativas, sus deseos y sus necesidades, determina el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

2.2.3.1. Variables y sus dimensiones

Para el análisis e intervención del clima organizacional se trabajará con cuatro grandes variables, cada una de las cuales será estudiada en cuatro dimensiones. Estas, además de reflejar de una forma bastante compleja el clima, son susceptibles de modificación y/o desglose. Estas variables son las siguientes:

a. Liderazgo, es decir, la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. En esta variable se consideran las siguientes dimensiones:

- Dirección.
- Estímulo a la excelencia.
- Estímulo al trabajo en equipo.
- Solución de conflictos.

b. **Motivación**, o el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. En ésta se analizarán las siguientes dimensiones:

- Realización personal.
- Reconocimiento a la aportación.
- Responsabilidad.
- Adecuación a las condiciones de trabajo.

c. **Reciprocidad**, entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Las dimensiones a considerar de esta variable son:

- Aplicación al trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional.
- Retribución.
- Equidad.

d. **Participación**, es decir, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. Se abordará con base en las siguientes dimensiones:

- Compromiso con la productividad.
- Compatibilidad de intereses.
- Intercambio de información.
- Involucrarse en el cambio.

A continuación se hace una exposición analítica detallada de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones.

2.2.3.1.a. Liderazgo

El ejercicio del liderazgo va a depender de muchas condiciones tales como: valores, normas y procedimientos, entre otras, además es coyuntural. Esto permite decir que es de tipo contingente y va a depender de la habilidad estilo y situaciones del momento. Se define liderazgo como "La influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas." (Marín, Melgar y Castaño (s/f): 5).

Factores importantes del liderazgo:

a. **La influencia:** proceso de afectar el comportamiento de otras personas para que participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de orientaciones dadas.
b. **La capacidad de orientación y solución de problemas:** implica tener objetivos claramente definidos para orientar y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas.
c. **Comunicación efectiva:** capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y formas de alcanzarlos. Es importante en este punto recalcar que se debe respetar las opiniones de los demás miembros del equipo y tener la habilidad de incorporarlas a los propósitos previstos.
d. **Obtención de resultados y su divulgación:** esto ayuda a la credibilidad para con el líder. Es importante que los resultados sean conocidos por quienes participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos objetivos de mayor alcance.

Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes dimensiones de la variable:

Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlas. En este proceso se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados. Es necesaria la comunicación y la orientación técnica. De esta manera se conduce el trabajo de las personas para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, al igual que velar por el cumplimiento de los aspectos normativos.

Estimulo a la Excelencia: promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad, buscando constantemente mejorar los resultados y adoptar un compromiso con la excelencia. Esto significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, con la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. La jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, las exhorta y las apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente para mejorar los resultados.

Estímulo al Trabajo en Equipo: la gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. En este ambiente no caben los individualismos, sino más bien el complementar los conocimientos y las experiencias para ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, tomando de esta manera una decisión más enriquecida. Es importante que el equipo conozca y comparta hacia dónde se quiere llegar.

Solución de Conflictos: el conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son las diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis

de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; capacidad que debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

En la solución de problemas deben tomarse en cuenta varios factores, a saber:

a. El conflicto se debe entender como un proceso normal, por lo tanto es necesario hacer un estilo de confrontación, lo que significa que se está dispuesto a tomar en cuenta las metas, motivaciones y necesidades que las personas involucradas aportan a la situación conflictiva. Implica el deseo de determinar la forma como cada parte percibe el problema y el porqué lo ve desde esa perspectiva.

b. En este proceso de confrontación se debe propiciar una comunicación sincera. Es muy difícil encontrar soluciones a los problemas, a menos que se cuente con la información adecuada y confiable, el resultado es que los problemas se tratan de forma constructiva.

c. Hay que tener la convicción de que los problemas serios se pueden resolver cuando se utilizan métodos de toma de decisión orientados hacia un sistema. Un método de resolver problemas, que sea orientado por el concepto de integración de la totalidad de interacción de las partes, aumenta la probabilidad de disminuir las actitudes defensivas y de hacer surgir las soluciones creativas.

d. El proceso implica el respeto por la forma como cada persona percibe el problema, y cuáles son los argumentos que se tienen para mantener sus posiciones. Cualquier decisión que se tome debe estar supeditada al logro de los objetivos institucionales. Para esto se debe generar una actitud positiva y empática en el ambiente para favorecer la comunicación y la participación, que induzcan a todos a sentirse comprometidos con las soluciones pactadas.

2.2.3.1.b. Motivación

La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundantes se hacen presentes. Se puede decir, entonces, que la motivación no es inducida desde fuera, sino que parte del natural impulso buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse, es decir, posee un caudal de necesidades básicas, según Abraham Maslow, fisiológicas. La característica evolutiva del proceso de satisfacción de necesidades es que una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión: los "motivacionales" (Herzberg, 1966 citado en Marín, Melgar y Castaño; s/f).

La diferencia entre las necesidades básicas y las motivacionales reside en que a los primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas; lo único que logran es aliviar el estado de "insatisfacción". Las necesidades primarias: fisiológicas, la estabilidad, la seguridad y, en cierta medida, la pertenencia se consideran factores ambientales, y no son fuente de verdadera motivación o satisfacción, más bien tienen que ver con los factores higiénicos de la organización: salario, condiciones físicas de trabajo y seguridad en el cargo.

Las verdaderas fuentes de motivación son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y que fomenten el desarrollo personal. En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, tenderán a estar motivados y satisfechos en él.

En resumen, la atención prestada a los sistemas de satisfacción de necesidades básicas es fundamentalmente una función de sostenimiento. Los individuos que apuntan sólo a estas necesidades contribuyen poco o nada al

desarrollo del trabajo y por ende de la organización. Su mayor preocupación es subsistir. Por el contrario, las personas con un alto grado de satisfacción personal contribuyen bastante al desarrollo de la organización.

Para el análisis de esta variable se tomarán en cuenta las siguientes dimensiones:

Realización Personal: El objetivo global de cualquier ser humano es el de su realización integral, lo que trasciende lo individual. La realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. Es importante la naturaleza del trabajo, pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. En efecto, cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas.

Reconocimiento a la Aportación: Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego. Para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén conscientes de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus labores como imprescindibles para alcanzar las metas de la institución, y tengan el deseo sincero de cooperar en ello con los demás.

Responsabilidad: es la capacidad de las personas de responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria y es el trabajo organizado en el que sus actos adquieren significado. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su proyección dentro de la organización. La responsabilidad se mide por el grado de compromiso con que

los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Los superiores deben demostrar confianza, lo cual contribuye con el hecho de incrementar la motivación personal.

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

2.2.3.1.c. Reciprocidad

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización. La reciprocidad es un proceso de complementación en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo, si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe una relación bien lograda.

La reciprocidad no es cuestión de incompatibilidad, sino de adecuación. Consiste en relacionar, en términos de idoneidad, el nivel de desarrollo de la persona con una posición cuyos contenidos organizacionales se ubiquen en el mismo nivel

La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización. La reciprocidad se puede estudiar utilizando las siguientes dimensiones:

Aplicación al Trabajo: cuando un individuo se encuentra plenamente identificado con la institución adopta comportamientos que, de alguna manera, superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo. Esto se manifiesta en la dedicación por el logro de los objetivos de la institución, en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y creatividad en la solución de los problemas, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.

Cuidado del Patrimonio Institucional: Éste se refleja por medio del cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes y de las cosas de la institución; así como también por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su repartición y de los valores y la imagen de la institución. Contribuyen a eliminar el desperdicio y la imagen desagradable de las dependencias físicas. Aquí, también se incluyen los valores, la misión y el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden al servicio, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de atención, respeto y cortesía.

Retribución: la organización habrá de optimizar los contenidos de retribución de Las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir a su realización personal y desarrollo social y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización.

Los principales mecanismos de retribución, en términos de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en:

a. Sistema justo y competitivo de remuneración y prestaciones compatibles con las posibilidades económicas y financieras de la institución, en el contexto de las políticas salariales nacionales.

b. Sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente, que brindan la oportunidad de los individuos de hacer carrera dentro de la organización.

c. Sistemas de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados, que ayudan e incrementan la congruencia entre los objetivos de los individuos y los objetivos de la institución."

d. Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar los conocimientos y las habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; y orientando sus actitudes en el trabajo, la organización, y aún su propia vida, hacia el desarrollo personal y a la eficiencia y eficacia institucional.

e. Sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias, y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y recreativas.

f. Estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro, brindándole posibilidades claras de permanencia en la organización.

Equidad: los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción, solamente con base en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

2.2.3.1.d. Participación

La organización se construye sobre la base de una consciencia participativa generalizada. Esta se entenderá como la correspondencia individual en la acción grupal, dentro de marcos de referencia que puntualicen los objetivos y las funciones de la organización.

La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación. Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlo; pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas y porque participan en su ejecución.

La participación consiste en que las personas se involucren en las actividades de la organización, independientemente de las áreas y los niveles que ocupen, aportando cada cual la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales. Para esto es necesaria una especificación de las responsabilidades de cada miembro de la institución. Se puede abordar la participación con base en las siguientes dimensiones de la variable:

Compromiso por la Productividad: la productividad se da en la medida en cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realizan con óptima eficacia y eficiencia el servicio que les corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados. Para promover el compromiso con la productividad, es necesario que se den ciertas condiciones:

a. Parámetro de referencia de la productividad de los servicios que se prestan.
b. Aceptación de las metas comunes.
c. Responsabilidad común.
d. Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento.

Compatibilidad de Intereses: la función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del logro de los objetivos institucionales. Los retos principales para lograr la participación organizada se refieren a la compatibilidad de intereses en las siguientes áreas de conflictos:

a. Competencia para obtener recursos limitados.

b. Distribución del poder.

c. Tendencias a la autonomía.

Intercambio de Información: para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.

La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de dislocación en lugar de participación organizada.

Involucrarse en el Cambio: los organismos están constantemente en dinamismo por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta del hombre histórico ante el proceso de cambio. La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos definen a una persona o un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

Este fundamento teórico-metodológico permitirá aproximaciones a la realidad existente en el Hospital Militar Ejército "Dr. Vicente Salias Sanoja" en lo atinente al clima organizacional que allí se manifiesta.

2.3.- Marco Metodológico

2.3.1.- Tipo y Diseño de Investigación

De acuerdo al objetivo de esta investigación, se estima que se trata de una investigación descriptiva dado que:"identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas especificas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios" (Méndez, 2001).

Según el nivel de control ejercido sobre las variables y la relación de los sujetos, se trata de una investigación no experimental, porque:"...es un desarrollo empírico de encuesta en el que el investigador no tiene control directo sobre las variables independiente y moderadoras porque su manifestaciones ya se dieron o porque no son manejables experimentalmente" (Bordeleau, Brunet, Haccoun, Rigny y Savole, 1987).

La investigación no experimental de realiza sin manipular deliberadamente las variables (Hernández, S. 1998).

Corresponde a un diseño no experimental transversal, ya que: "...recolecta datos en un solo momento, en tiempo único" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Conforme al sitio de realización del estudio, se clasifica en una investigación sobre el terreno, ya que: "... es esencialmente un estudio realizado en el medio natural en el que las variables implicadas interactúan normalmente" (Bordeleau y colaboradores, 1987).

2.4.- Diseño Muestral

2.4.1.-. Población y Muestra

La población sujeto a estudio estará constituida por una población finita, conformada por 118 profesionales del área de la Salud, de ambos sexos, que laboren en el Hospital Militar Ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja", ubicado en el Fuerte Tiuna, Caracas, Distrito Capital.

2.4.2.-. Tipo y Tamaño de la Muestra

La muestra será de tipo no probabilística de sujetos voluntarios. La muestra no probabilística, también llamada muestras dirigidas, supone un procedimiento de selección informal. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

2.5.- Instrumento para la Recolección de Datos

Para evaluar el Clima Organizacional se hace la aplicación directa del instrumento de medición diseñado por Marín, Melgar y Castaño, (1990, cp. Olaya, 1998) destinado a la evaluación de salud de la Sub. Región de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud de Centro América y Panamá (PNUD)), permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en la motivación y el comportamiento de las personas. Consta de 80 afirmaciones y está compuesto por cuatro áreas críticas: a) liderazgo, b) motivación, c) reciprocidad, d) participación. Para

clasificar un clima satisfactorio o no, se define un parámetro de clima organizacional deseable, el cual de acuerdo a una escala de 1 a 5, se establece entre 3 y 5 (ver anexo).

AREAS CRITICAS	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
Liderazgo	Dirección (D)	Afirmaciones 1, 14, 33, 51, 67.
	Estimulo de la excelencia (EE)	Afirmaciones 15,30, 34, 52,70.
	Estimulo de trabajo en equipo (ETE)	Afirmaciones 2, 17, 35, 50,73
	Solución de conflictos (SC)	Afirmaciones 16, 31, 36, 55, 68.
Motivación	Realización personal (RP)	Afirmaciones 3, 18, 37, 49, 74.
	Reconocimiento a la aportación (RA)	Afirmaciones 19,32, 40, 56, 69.
	Responsabilidad (R)	Afirmaciones 4, 20, 43, 57,75.
	Adecuación al trabajo (ACT)	Afirmaciones 5, 21, 41, 59, 65.
Reciprocidad	Aplicación al trabajo (AT)	Afirmaciones 6, 22, 42, 58, 71.
	Cuidado del patrimonio institucional (CP)	Afirmaciones 7, 23, 44, 60, 72.
	Retribución (RT)	Afirmaciones 8, 24, 39, 54, 66.
	Equidad (E)	Afirmaciones 9, 25, 45, 53, 76.
Participación	Compromiso por la productividad (CP)	Afirmaciones 10, 26, 46, 61, 77.
	Compatibilidad de intereses (CI)	Afirmaciones 11,27, 47, 62, 78.
	Intercambio de información (II)	Afirmaciones 12, 28, 48, 63, 79.
	Identificación con el cambio (IC)	Afirmaciones 13, 29, 38, 64,80.

Las respuestas son tabuladas con un valor de (1) si corresponde con el parámetro de buen clima organizacional expuesto en el marco teórico y (0) si no corresponde. El total de puntos de ítems se promedia con el número de respuesta obteniendo un valor entre (0) y (1) por cada afirmación. Seguidamente

se agrupan las afirmaciones por cada indicador y se promedia entre el número de afirmaciones (5), obteniendo un valor entre (0) y (5) total que se analizará y graficará.

Este instrumento ha sido tomado como aparece en Olaya, 1998, realizándole modificaciones de fraseo para adecuarlo a la institución. Este instrumento ha sido aprobado y utilizado ampliamente por la Organización Panamericana de la Salud.

2.6.- Procedimiento

Inicialmente se solicitará autorización al Director Hospital Militar Ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja", a quien se le manifestará por escrito la intención de realizar la investigación en la mencionada institución. Una vez aceptada la propuesta se le comunicará el objeto de estudio a lo jefes de los diferentes Departamentos, para facilitar la participación de los profesionales en la presente investigación.

2.7.- Recursos para el Procesamiento

Para que los datos tengan un significado dentro de la investigación es necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de sus resultados, comenzando por la información; organizarlos y dar respuesta a los diferentes objetivos planteados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan las misma y que orientan los procesos de codificación y presentación de los datos.

El procesamiento de datos se refiere al proceso de clasificación de información en la investigación con respecto a cada una de las variables y comprende dos niveles de operaciones relacionadas con la codificación y la tabulación de los datos; el objeto de la clasificación es, pues, reflejar previa su diferenciación la dimensión colectiva de los datos recogidos en la observación y

con ello poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias de los fenómenos sociales (Sierra B. 1979).

Para el análisis de los datos se aplicara estadística descriptiva, la cual facilita la descripción de los valores o puntuaciones obtenidas para cada variable. Los resultados obtenidos del estudio se vaciaran en una matriz, utilizando un sistema de base de datos de Microsoft office, (Access 13.0) y procesados con el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS^{+} versión 11.0 y Excel). Los resultados obtenidos serán presentados de forma tabular y gráfica.

2.8.- Consideraciones Éticas

La encuesta será respondida en forma anónima por parte del participante de manera de resguardar su identidad, solo se suministraran datos de: sexo, antigüedad en el departamento y nombre del departamento.

2.9.- Exposición de Resultados y Análisis de los mismos

"El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación" (Balestrini, N. 2001).

Se refiere al alcance que tiene la investigación científica y se considera de cuatro clases, como opina Hernández R. Fernández, C. y Batista, D. (1988); Exploratorias, Descriptivas, Correlacionales y Explicativas.

Esta investigación al describir situaciones y eventos es inminentemente Descriptiva, permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en el Clima Organizacional, el cual será analizado a través de cuatro áreas críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación de los profesionales que laboran dentro del Hospital "Dr. Vicente Salías Sanoja".

Las variables investigadas fueron medidas en una muestra de 85 profesionales civiles y militares del área de la salud, seleccionadas con el propósito de evaluar el clima organizacional dentro del Hospital militar Dr. Vicente Salías Sanoja".

Los resultados obtenidos del estudio en las entrevistas realizadas a dichos profesionales fueron capturados en un sistema de base de datos de Microsoft office, (Access 13.0) y procesados con el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS^{+} versión 11.0 y Excel).

Se realizó un análisis descriptivo de las áreas críticas en estudio para determinar su comportamiento en la muestra seleccionada, tanto a nivel general; como por sexo, tiempo de servicio en el Hospital y Departamento en el cual trabaja.

2.9.1.- Análisis de resultados correspondiente a la Población Total estudiada

Se obtuvo una cuantificación estadística del análisis de los datos de la muestra seleccionada (85 profesionales del área de la salud) para el estudio del Clima Organizacional en el Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja", que establece que en ningún caso las áreas críticas obtienen valores que alcanzan los 3 puntos, es decir, se encuentran por debajo de los parámetros expuestos como deseables, establecidos entre 3 y 5, según esto la percepción del medio laboral es negativa.

Las proporciones promedios finales para los Profesionales del Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja" en las diferentes áreas críticas estudiadas fueron: **Participación** (establece la contribución de los individuos y grupos al logro de los objetivos) registró el mayor valor, con 2.60, seguida de **Reciprocidad** (es la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización) registró un valor de 2.52, **Motivación** (determina el conjunto de

intenciones y expectativas de las personas en su medio ambiente) registró un valor de 2.42 y el área con menor puntuación fue **Liderazgo** (establece la influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otros para obtener resultados) registró un valor de 1.99; la diferencia entre las proporciones de las cuatro áreas críticas no es mayor de 0.61 por lo que se infiere que la percepción de todas las áreas es desfavorable.

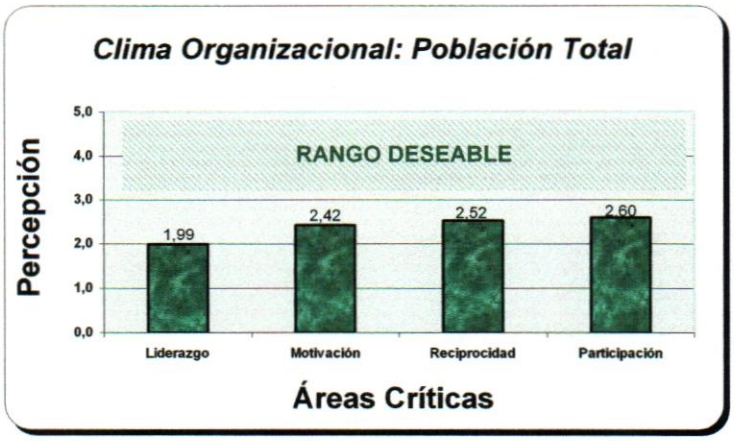

Grafico 1.- Clima Organizacional: Población Total estudiada

El estudio del área de Participación determina que los Profesionales del Hospital "Dr. Vicente Salías Sanoja" investigados no se sienten involucrados en las actividades de la organización, como son: la toma de decisiones, compromisos por la productividad, fijaciones de metas, intercambio de información y los cambios que genere la organización, lo que conduce a que el personal se desvincule.

El área de Reciprocidad demostró que no existe buena complementación entre los trabajadores y la organización, tal vez, la retribución es inadecuada y no equitativa.

En cuanto a la Motivación aparentemente existe una falta de estímulo del medio que rodea a los trabajadores y bajo grado de compromiso; pudiera ser que

la organización no garantiza la satisfacción de las diversas necesidades de los integrantes, o los reforzamientos que se reciben son negativos.

Sin embargo se observa que el Liderazgo es el área con menor puntaje, lo que hipotéticamente permite deducir que no logra orientar y convencer a los integrantes de ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas por la organización.

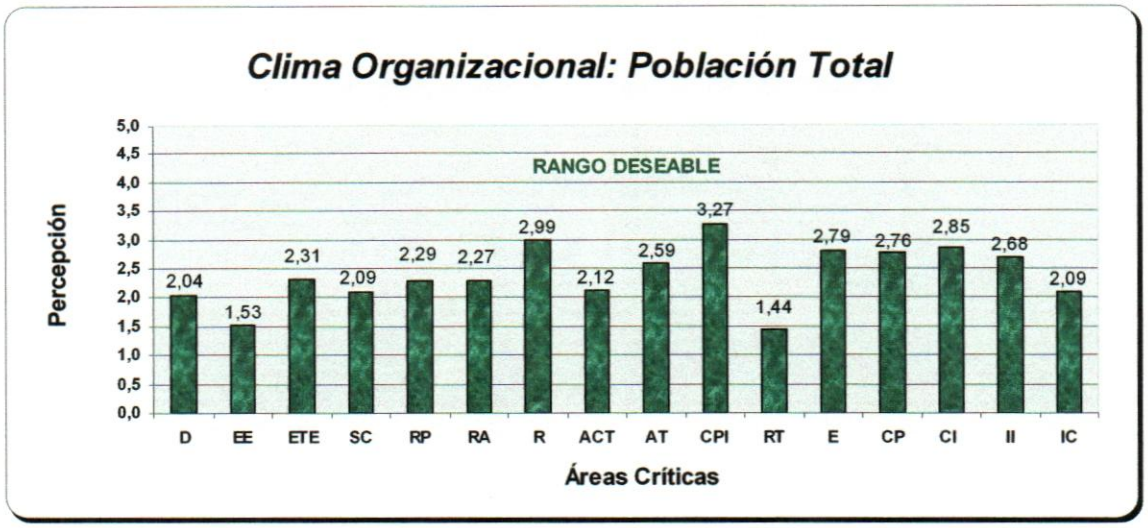

***Grafico 2.*- Clima Organizacional: Población Total estudiada - Dimensiones de las Área Críticas**

Del análisis de las dimensiones en la muestra del Total de la Población, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad correspondió a la mayor proporción y única característica con rango deseable con un valor de 3.7 del área de Participación. Muy cercano a este Rango se ubica la dimensión Responsabilidad (R) del área de Motivación con un valor de 2.99. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron menor puntuación fueron la Retribución, con un valor de 1.44 y el Estímulo de la Excelencia (EE), con un valor de 1.53, correspondiente al área de Reciprocidad y Liderazgo respectivamente. Se observa que los profesionales en estudio perciben que la organización no

reconoce el esfuerzo que realiza cada uno de sus integrantes, que el sistema de remuneración es injusto y no hay recompensa al trabajo bien realizado, ni a la dedicación; refleja el cuidado que los profesionales exhiben de los bienes de las cosas de la institución, fortalecimiento y defensa del prestigio de la imagen de la institución.

2.9.2.- Análisis de resultados en relación a las Variables Sexo

La distribución por sexo de la Población en estudio estuvo conformada por 57 mujeres (67%) y 28 hombres (33%), las mismas áreas, pero referidas a la Variable Sexo, no cambian notoriamente entre el sexo Masculino y el Femenino, tienen el mismo comportamiento con respecto a las encontradas en la muestra total de la población estudiada. Son considerados como valores desfavorables al no pertenecer al Rango Deseable para las áreas críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

En el grupo conformado por las Profesionales de Sexo Femenino, se obtienen los siguientes resultados: Liderazgo 1.95, Motivación 2.50, Reciprocidad 2.62 y Participación 2.51. De igual manera, en el grupo conformado por los Profesionales Sexo Masculino, se obtienen los siguientes resultados: Liderazgo 1.99, Motivación 2.34, Reciprocidad 2.62 y Participación 2.42, similares a los de la Población Total estudiada.

***Grafico 3.-* Clima Organizacional: Variable Sexo Femenino**

No obstante, al comparar ambos grupos, se observa que la Reciprocidad obtuvo el mismo puntaje, con 2.62, siendo este el mayor valor encontrado. De la misma manera la dimensión que obtuvo menor puntaje para ambos grupos fue Liderazgo, con un valor de 1.99 el sexo masculino y 1.95 el sexo femenino, observándose que no existe gran diferencia entre los valores de las cuatro áreas críticas por sexo.

Grafico 4.- Clima Organizacional: Variable Sexo Masculino

La dimensión con el valor más alto continúa siendo Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) con una proporción de 3,29 del área de Reciprocidad, tanto en el Sexo Masculino como en el Sexo Femenino. En ambos grupos de Sexo, las dimensiones que alcanzan el Rango Deseable son (CPI) y (E) con una proporción de 3,29 y 3,05 respectivamente. Por el contrario la proporción más baja la obtiene la dimensión (EE) con un valor de 1.41. Como se puede observar, ambos cuadros son bastante parecidos y no demuestran diferencias significativas.

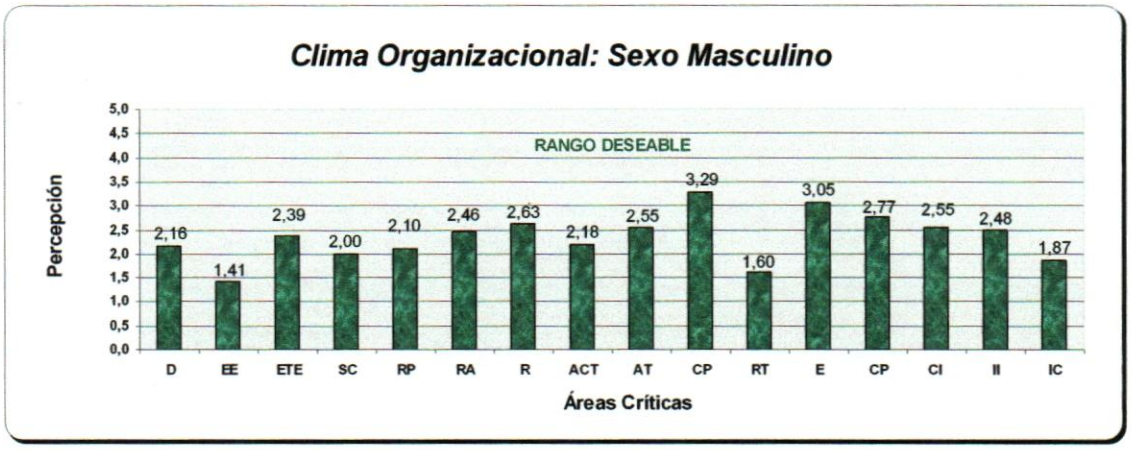

***Grafico 5.*- Clima Organizacional: Variable Sexo Masculino - Dimensiones de las Área Críticas**

***Grafico 6.*- Clima Organizacional: Variable Sexo Femenino - Dimensiones de las Área Críticas**

2.9.3.- Análisis de resultados en relación a la Variable Tiempo en el Servicio

La distribución de la variable Tiempo en el Servicio estuvo conformada por 4 grupos; el Grupo 1, conformado por 15 personas (18%) que comprende entre 1 y 3 años, el Grupo 2, de 9 personas (11%) que comprende entre 4 a 6 años, el Grupo 3 de 23 personas (27%) que comprende de 7 a 9 años y el Grupo 4, conformado por 37 personas (44%) que comprende más de 10 años de servicio.

El estudio de las áreas críticas del Clima Organizacional en el Tiempo de Servicio de los Profesionales del Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja" dio como resultado los siguientes valores, **Liderazgo** 1.88 para el Grupo 1, 1.91 para el Grupo 2, 1.96 para el Grupo 3 y 2.08 para el Grupo 4. **Motivación** 2.08 para el Grupo 1, 2.23 para el Grupo 2, 2.54 para el Grupo 3 y 2.57 para el Grupo 4. **Reciprocidad** 12.60 para el Grupo 1, 2.18 para el Grupo 2, 2.60 para el Grupo 3 y 2.56 para el Grupo 4. **Participación** 2.63 para el Grupo 1, 2.79 para el Grupo 2, 2.83 para el Grupo 3 y 2.58 para el Grupo 4.

Grafico 7.- Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (1 a 3 años)

Grafico 8.- **Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (4 a 6 años)**

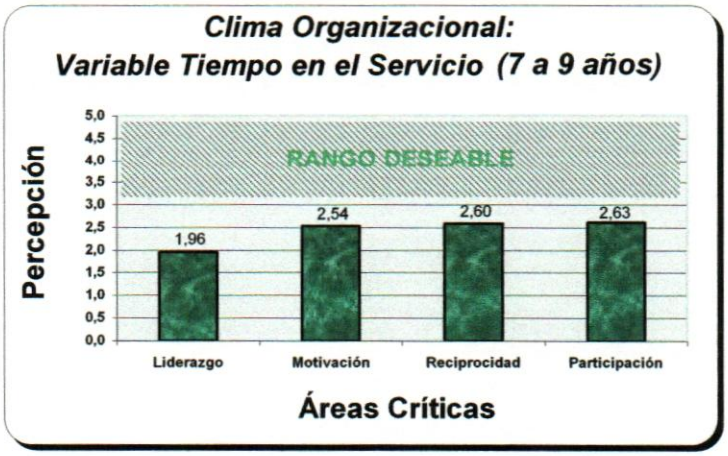

Grafico 9.- **Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (7 a 9 años)**

***Grafico 10.-* Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (más de 10 años)**

Del análisis de las Dimensiones en la muestra del Grupo 1, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) y la Equidad (E) del área de Reciprocidad, corresponden a la mayor puntuación con un valor de 3.40 y 3.12 respectivamente, entrando estos en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica la Dimensión Compatibilidad de Intereses (CI) del área de Participación con un valor de 2.91. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron menor puntuación fueron Estimulo de la Excelencia, con un valor de 1.19 y el Retribución (RT), con un valor de 1.46, correspondiente al área de Liderazgo y Reciprocidad respectivamente. Se infiere que los profesionales perciben que la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado.

Grafico 11.- **Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (más de 10 años) Dimensiones de las Áreas Críticas**

Las Dimensiones en la muestra del Grupo 2 ponen de manifiesto, Compatibilidad de Intereses (CI), Intercambio de Información (II) del área de Participación, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad y Responsabilidad (R) del área de Motivación, corresponden a la mayor puntuación con un valor de 3.02, 3.01, 3.33 y 3 respectivamente, entrando estos en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica el Compromiso por la Productividad (CP) del área de Participación con un valor de 2.67. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron menor puntuación fueron Retribución (RT) con un valor de 0.77 y Estímulo de la Excelencia (EE) con un valor de 1.10, correspondiente al área de Reciprocidad y Liderazgo respectivamente. Se infiere que los profesionales perciben que la organización los involucra en sus actividades para el cumplimiento de los objetivos, aunque no existe estímulo ni recompensa para dicho esfuerzo.

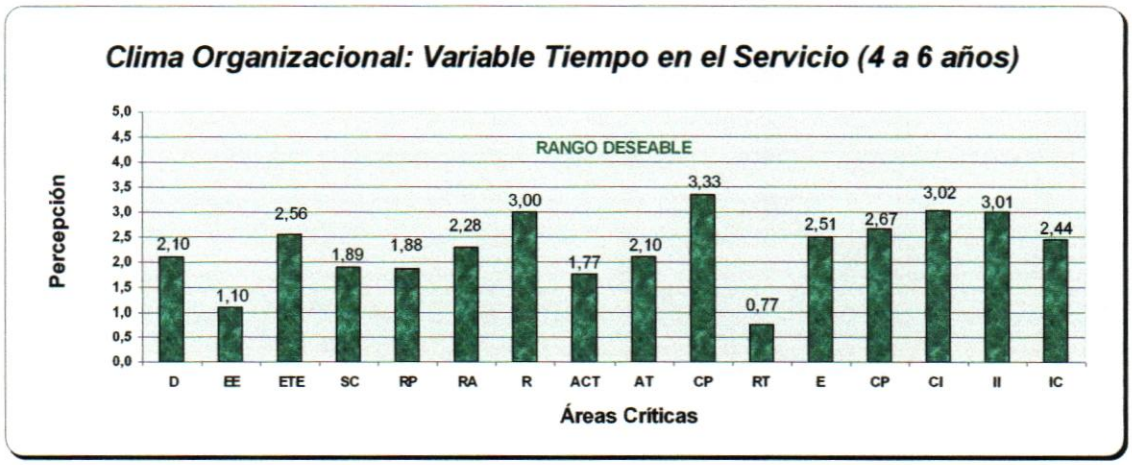

***Grafico 12.*- Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (4 a 6 años) Dimensiones de las Áreas Críticas**

Así mismo, del análisis de las Dimensiones en la muestra del Grupo 3, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad, corresponde a la mayor puntuación con un valor de 3.29, entrando de esta manera en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica la Compatibilidad de Intereses (CI) del área de Participación con un valor de 2.91. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron la menor puntuación fueron Retribución (RT) con un valor de 1.54 y Estímulo de la Excelencia (EE) con un valor de 1.41, correspondiente al área de Reciprocidad y Liderazgo respectivamente. Se infiere que los profesionales asumen un compromiso con el Cuidado de Patrimonio Institucional y perciben que en la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado.

***Grafico 13.*- Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (7 a 9 años) Dimensiones de las Área Críticas**

Por último, del análisis de las Dimensiones en la muestra del Grupo 4, la Responsabilidad (R) del área de Motivación y el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad, corresponden a la mayor puntuación con un valor de 3.30 y 3.23 respectivamente, entrando de esta manera en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica la Compatibilidad de Intereses (CI) y el Compromiso por la Productividad (CP) del área de Participación, ambos con un valor de 2.83. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron la menor puntuación fueron Retribución (RT) con un valor de 1.54 y Estímulo de la Excelencia (EE) con un valor de 1.76, correspondiente al área de Reciprocidad y Liderazgo respectivamente. Se infiere que los profesionales asumen un compromiso con el Cuidado de Patrimonio Institucional y responsabilidad con su trabajo; y perciben que en la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado.

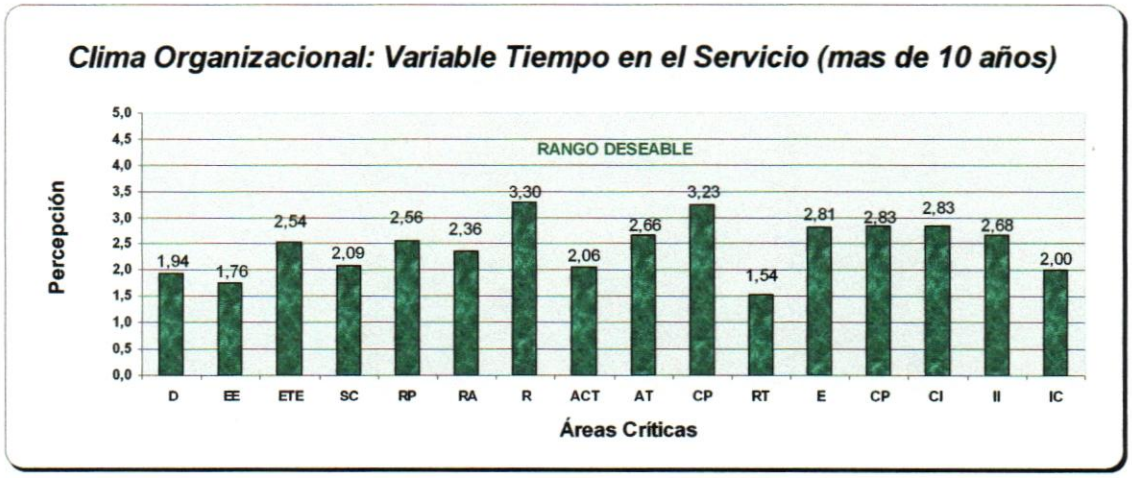

***Grafico 14.*- Clima Organizacional: Variable Tiempo en el Servicio (más de 10 años)**

2.9.4.- Análisis de resultados en relación a la Variable Servicio y/o Departamento

Para el análisis de la variable del Servicio y/o Departamento se estudiaron todos los Servicios y/o Departamentos del Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja" y se graficaron los cuatro servicios que contenían mayor número de profesionales, quedando distribuido de la siguiente manera: **Servicio de Laboratorio (S-1)**, 8 personas, **Servicio de Emergencia (S-2)**, 14 personas, **Servicio de Medicina Física y Rehabilitación (S-3)**, 10 personas, **Departamento de Odontología (D-4)**, 20 personas; para un total de 52 personas que equivalen al 61% de la muestra total.

El análisis de las áreas críticas del Clima Organizacional en los Servicios y/o Departamentos del Hospital Militar "Dr. Vicente Salías Sanoja" dio como resultado los siguientes valores, **Liderazgo** 1.87 para S-1, 1.82 para S-2, 2.08 para S-3 y 1.97 para D-4. **Motivación** 2.19 para S-1, 2.72 para S-2, 2.09 para S-3 y 2.34 para D-4. **Reciprocidad** 2.39 para S-1, 2.74 para S-2, 2.39 para S-3 y 2.60 para D-4. **Participación** 2.44 para S-1, 2.83 para S-2, 2.66 para S-3 y 2.84 para D-4.

***Grafico 15.*- Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Servicio de Laboratorio**

***Grafico 16.*- Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Servicio de Emergencia**

Grafico 17.- **Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Servicio de Medicina Física y Rehabilitación**

Grafico 18.- Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Departamento de Odontología

Cabe destacar que ninguno de los resultados anteriormente mencionados alcanza el Rango Deseable.

Del análisis de las Dimensiones en la muestra del S-1, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) y el Compromiso por la Productividad (CP) del área de Reciprocidad y Participación respectivamente, corresponden a la mayor puntuación con un valor de 3.47 y 3.39 respectivamente, entrando estos en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica la Solución de Conflictos (SC) del área de Liderazgo, con un valor de 2.89. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron menor puntuación fueron Estímulo de la Excelencia (EE), con un valor de 0.50 y la Retribución (RT), con un valor de 1.13, correspondiente al área de Liderazgo y Reciprocidad respectivamente. Se infiere que los profesionales perciben que la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado.

***Grafico 19.-* Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Dimensiones de las Áreas Críticas - Servicio de Laboratorio**

Las Dimensiones en la muestra del S-2 ponen de manifiesto, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI), Aplicación al Trabajo (AT) del área de Reciprocidad, con un valor de 3.71 y 3.04, Responsabilidad (R) del área de motivación, con un valor de 3.14, Compatibilidad de Intereses (CI), Intercambio

de Información (II) y Compromiso por la Productividad (CP) del área de Participación, con un valor de 3.21, 3 y 3.12; entrando estos en el Rango Deseable. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron menor puntuación fueron Retribución (RT) del área de Reciprocidad, con un valor de 1.71, Estímulo de la Excelencia (EE), con un valor de 1.72 y Solución de Conflictos (SC), correspondiente al área de Liderazgo, con un valor de 1.72. Se infiere que los profesionales asumen un compromiso con el Cuidado de Patrimonio Institucional y perciben que la organización los involucra en sus actividades para el cumplimiento de los objetivos, aunque no existe estímulo ni recompensa para dicho esfuerzo. Sin darle solución a sus conflictos laborales.

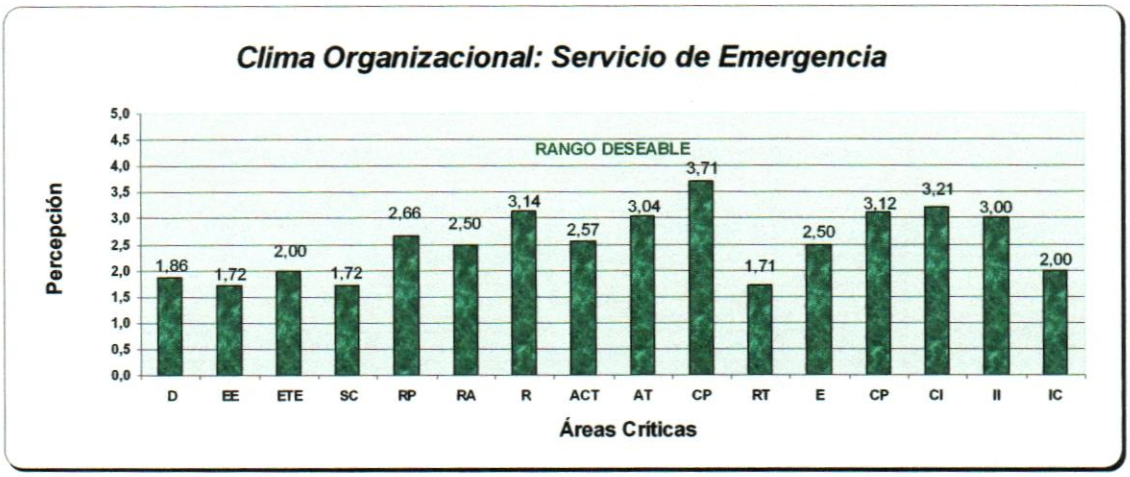

***Grafico 20.-* Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Dimensiones de las Áreas Críticas - Servicio de Emergencia**

Así mismo, del análisis de las Dimensiones en la muestra de S-3, Responsabilidad (R), del área de Motivación y el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad, corresponden a la mayor puntuación con un valor de 3.16 y 3 respectivamente, entrando de esta manera en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica el Intercambio de Información (II)

del área de Participación con un valor de 2.97. Por otro lado la dimensión que obtuvo la menor puntuación fue Retribución (RT), del área de Reciprocidad, con un valor de 1.34. Se infiere que los profesionales asumen su responsabilidad laboral y un compromiso con el Cuidado de Patrimonio Institucional, perciben que en la organización no hay recompensa al trabajo bien realizado.

***Grafico 21.-* Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Dimensiones de las Áreas Críticas - Servicio de Medicina Física y Rehabilitación**

Por último, del análisis de las Dimensiones en la muestra de S-4, el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) del área de Reciprocidad, con un valor de 3.33 y Compatibilidad de Intereses (CI) del área de Participación, con un valor de 3.28, entrando de esta manera en el Rango Deseable. Muy cercano a este Rango se ubica Equidad (E) del área de Reciprocidad, con un valor de 2.95. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron la menor puntuación fueron Retribución (RT) con un valor de 1.76 y Estímulo de la Excelencia (EE) con un valor de 1.50, correspondiente al área de Reciprocidad y Liderazgo respectivamente. Se infiere que los profesionales asumen un compromiso con el Cuidado de Patrimonio Institucional y perciben que en la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado sin embargo existe intercambio de información en el área de la participación.

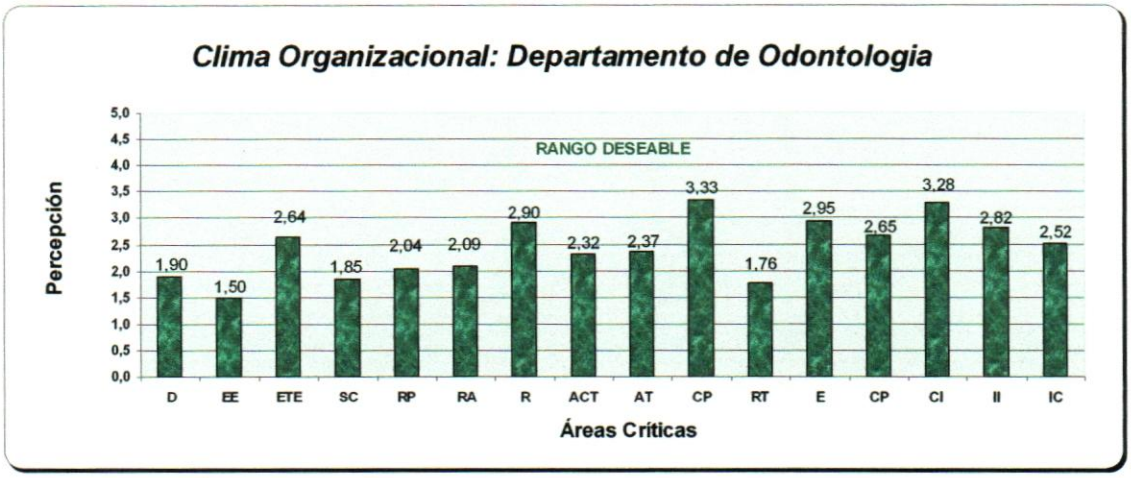

***Grafico 22.*- Clima Organizacional: Variable Servicio y/o Departamento. Dimensiones de las Áreas Críticas - Departamento de Odontología**

CAPITULO III

3. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo general del presente estudio fue determinar el Clima Organizacional en el Hospital "Dr. Vicente Salías Sanoja", los resultados obtenidos indican que es desfavorable, el ambiente de trabajo es percibido de manera negativa.

Es resaltante el hecho de que ninguna de las áreas críticas, Liderazgo, Motivación, Reciprocidad, Participación, alcanza valores entre 3 y 5 que se puedan considerar deseables, según los parámetros expuestos por los creadores del instrumento utilizado.

Se determinó que el Clima es Desfavorable, con indicadores muy bajos, el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades. La Dirección debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes,

Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. La satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. Cabe resaltar que para los Profesionales estudiados el Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI) alcanzo márgenes deseables.

En cuanto a uno de los objetivos específicos que es relacionar la percepción de este clima con las variables sexo, la distribución por sexo de la Población en estudio estuvo conformada por 57 mujeres (67%) y 28 hombres

(33%), las mismas áreas criticas, pero referidas a la Variable Sexo, no cambian notoriamente entre el sexo Masculino y el Femenino, con respecto a las encontradas en la muestra total de la población en estudio. Son considerados como valores desfavorables al no pertenecer al Rango Deseable para las áreas críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. En ambos grupos de Sexo, las dimensiones que alcanzan el Rango Deseable son (CPI) y (E). Por el contrario los más bajos los obtiene la dimensión (EE) y (RT), este ultimo incide directamente en la retribución del Profesional como sistema justo y competitivo. Basado en la teoría de la Expectativa, Lawler III considera que el dinero es un resultado intermedio que posee elevada instrumentalidad para lograr innumerables resultados finales, debido a las siguientes razones: Las personas desean dinero porque éste no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas (comida, vestido, comodidad, estándar de vida, etc.) y las necesidades de seguridad (estabilidad y seguridad financiera, ausencia de problemas financieros), sino que también les ofrece plenas condiciones para satisfacer las necesidades sociales (relaciones, amistades, participación en grupos sociales), de estima (estatus, prestigio) y de autorrealización (condiciones de realización del potencial y del talento personal). Si la persona cree que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para tener dinero, se dedicará a mantener este desempeño. El desempeño se convierte en un resultado intermedio para obtener dinero, otro resultado intermedio en la secuencia para alcanzar resultados finales variados. El dinero presenta elevado de expectativa en cuanto al alcance de resultados finales. El dinero permite comprar muchas cosas. Cuando la persona cree que el mejoramiento del desempeño conduce a un mejoramiento de la remuneración, el salario (dinero) podrá ser un excelente motivador del desempeño.

Se concluye que los resultados obtenidos en la variable sexo no demuestran diferencias significativas y presenta una semejanza directa con la

población total estudiada, por lo que podemos inferir que la percepción desfavorable del Clima Organizacional es independiente de la variable sexo.

Cuando hacemos el análisis de la Variable Tiempo en el Servicio y Servicio y/o Departamentos concluimos que el área critica en los cuatros grupos estudiamos determino un Clima desfavorable donde el Liderazgo incide directamente en el clima por ser el de menor valor, aun cuando las áreas restantes no entran en los rangos deseables que determina el instrumento. Se infiere que los profesionales perciben que la organización no hay estímulo para el esfuerzo, ni recompensa al trabajo bien realizado.

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis se pueda llevar mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión.

Difundir políticas que permitan al personal involucrarse. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El proceso para transformar el clima organizacional incluye: (a) Utilización de instrumentos estructurados y metodologías participativas; (b) Identificación de áreas de atención para mejora y desarrollo; (c) Establecimiento de indicadores para monitorear la evolución del clima y la productividad resultante

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en el Hospital "Dr. Vicente Salías Sanoja".

BIBLIOGRAFÍA

Balestrini Acuña M. (2001). **Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental** Caracas editorial Panapo.

Brunet, L. (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones:** Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A. y Savole, A. (1987). **Modelos de Investigación para el desarrollo de recurso humano**. México: Trillas.

Brow, W. y Moberg, D. (1990). **Teoría de la organización y la Administración:** enfoque integral. México: Limusa.

Cabrera, G. (1996). **Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional**. Universidad Central de Chile.

Casales, J., Ortega M. y Romillo, R. (2000). **Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera**. Revistas de psicología, Vol. 17, No. 3.

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (5ª. ed.) México. Mc. Graw – Hill.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. ed.) Colombia: Mc Graw – Hill.

Dessler, G. (1979). **Organización y Administración:** enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely, J. (1996). **Las Organizaciones** (8ª. ed.) Colombia: Mc Graw - Hill.

Goncalvez, A. (01-06.2003). **Dimensiones del Clima Organizacional** disponible *http://www.documentsandSettings/DimensionesdelClimaOrganizacional.autorAlexisGonçalves.htm.*

Gutiérrez, P. (30-05-2003). **Conducta Organizacional** disponible *http://www.monografias.com/trabajos7/conor/conor.shtml*

Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). **Comportamiento Organizacional.** (8° ed.) México: Thomson.

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1998). **Metodología de la Investigación.** (2°ed.). México: Mc Graw Hill.

Locke, E. (1976). **The nature and causes of job satisfaction.** In M.D. Dunnette (ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.

Malagón, L., Galán, M. y Pontón, L. (2002) **Administración Hospitalaria** (2ª. ed.) Colombia Panamericana.

Maisch Molina (2006) **Estudios de clima organizacional** disponible *http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm*

Méndez, C. (2001). **Metodología:** diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3° ed.) Colombia: Mc Graw - Hill.

Nishihara, K, (2003). **Psicología Clínica** disponible *http://www.psicoterapia.cl*

Olaya, O. (1998). **Estudio Asociativo entre la percepción del clima organizacional.** Estudio de Caso. Tesis de Grado Universidad Católica Andrés Bello.

Organización Panamericana de la salud, sin año. **Teoría y Técnicas de desarrollo organizacional.**

Psic. Marcelo Ancilla s. E ing. Com. Claudio parra retamal (1996): **Diagnóstico de Clima Organizacional del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio,** disponible:
http://www.\clima\diagnósticodeclimaorganizacionaldelserviciodesaludvalparaíso-san antonio.htm

Portillo, M. (30-05-2003). **Las personas y las organizaciones** disponible *http://www.monográfias.com/trabajos12/lpersony/lpersony.shtml.*

Rivas, J. (25-5-2003). **Desarrollo organizacional** disponible *http://www. monográfias_com - desarrollo organizacional.htm*

Robbins, S. 1999. **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.

Sichel, H (1999) **Clima organizacional en una entidad financiera en Caracas.** Tesis de grado no publicada Universidad Católica Andrés Bello.

Sierra Bravo R. (1979) **Técnicas de Investigación Social, Teorías y Ejercicios** Madrid Editorial Panapo.

Thomas, K. (1987). **Supervisión**. PWS-KENT PUBLISHING COMPANY.

Wigodski, J (2001) **Clima organizacional en el desempeño laboral del profesional de enfermería** disponible *http://www.tortunecity. Comlmarinalspimaker/243.*

Zancudo, M. (1992): **"Factores asociados a la percepción del Ambiente interno organizacional en docentes universitarios".** Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional.

ANEXOS

Por favor, lea cuidadosamente el presente cuestionario y conteste según su opinión: La información es anónima y confidencial, es para saber como percibe su **ambiente laboral**.

		V	F
1	El Jefe de mi servicio se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.		
3	La mayoría de los trabajo en este servicio exige "echarle coco".		
4	En este servicio se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en este servicio es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.		
7	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del servicio.		
8	Este servicio ofrece buenas oportunidades de capacitación.		
9	Aquí las promociones (ascensos) carecen de objetividad.		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven favorablemente para el servicio.		
11	Los objetivos del servicio están de acuerdo con los objetivos del hospital.		
12	La información requerida por los diferentes grupos de servicio fluye lento.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se miran con recelo.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo a fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente		
19	En este servicio se premia a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado al trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro servicio.		
24	Aquí se dan los incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		

26	Cuando hay un reto para el servicio, todos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del servicio, lo demás no interesa.		
28	Generalmente cuando se va a hacer algo, mi servicio es el ultimo en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los intereses superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se puede.		
31	A nuestro superior podemos decirle lo que desea oír.		
32	En este servicio el valor de los trabajadores es reconocido.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema, nadie se interesa por resolverlo.		
37	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
38	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo del servicio.		
39	Este servicio prepara a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
40	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
41	Aquí se despide a la gente con facilidad.		
42	En general el trabajo se hace superficial y mediocremente.		
43	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
44	Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestro servicio.		
45	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
46	Aquí cada servicio trabaja por su lado.		
47	Aquí el poder esta centrado en unos pocos servicios.		
48	Periódicamente tenemos problemas por circulación de información inexacta "chismes".		
49	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
50	Nuestro Jefe es comprensivo, pero exige muy poco.		
51	A menudo se inician trabajos y no se saben porqué se hacen.		
52	El Jefe de mi servicio no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
53	Los programas de capacitación y adiestramiento son para unos pocos.		
54	En este servicio ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación en este servicio merece reconocimiento.		
57	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores		

	ante de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan por controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los trabajadores de este servicio nos sentimos satisfecho con el ambiente físico.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo e imagen de nuestro servicio		
61	El espíritu de equipo en este servicio es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro servicio los compartimos fácilmente.		
63	Los que poseen la información nos las dan a conocer fácilmente.		
64	En este servicio hay grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.		
70	A mi Jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes del servicio.		
73	Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a este servicio.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño en las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los distintos niveles jerárquicos del servicio no colaboran entre ellos.		
78	Aquí el servicio vive en conflicto permanente.		
79	Aquí la información esta concentrada en uno pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para el servicio.		

Sexo. **Tiempo en el Servicio.** **Nombre del Departamento y Servico:**

* Masculino ( ).
* Femenino ( ).

* 1 a 3 años ( ).
* 4 a 6 años ( ).
* 7 a 9 años ( ).
* Mas de 10 años ( ).

LIDERAZGO POBLACION TOTAL ESTUDIADA						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,75	0,32	0,33	0,33	0,31	2,04
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,36	0,24	0,34	0,28	0,31	1,53
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,64	0,79	0,15	0,27	0,46	2,31
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,48	0,59	0,23	0,35	0,44	2,09
					Proporción	**1,99**

MOTIVACION POBLACION TOTAL ESTUDIADA						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,37	0,56	0,26	0,46	0,64	2,29
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,39	0,37	0,41	0,79	0,31	2,27
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,64	0,41	0,40	0,80	0,74	2,99
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,31	0,64	0,11	0,66	0,40	2,12
					Proporción	**2,42**

RECIPROCIDAD POBLACION TOTAL ESTUDIADA						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,71	0,44	0,13	0,85	0,46	2,59
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,33	0,55	0,88	0,80	0,69	3,27
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,35	0,20	0,24	0,47	0,18	1,44
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,51	0,59	0,60	0,45	0,64	2,79
					Proporción	**2,52**

PARTICIPACIÓN POBLACION TOTAL ESTUDIADA						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,67	0,46	0,59	0,57	0,47	2,76
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,77	0,52	0,51	0,72	0,33	2,85
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,60	0,48	0,56	0,49	0,55	2,68
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,41	0,51	0,38	0,41	0,38	2,09
					Proporción	**2,60**

LIDERAZGO SEXO MASCULINO						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,74	0,26	0,41	0,38	0,37	2,16
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,37	0,22	0,30	0,22	0,30	1,41
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,67	0,78	0,15	0,16	0,63	2,39
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,44	0,56	0,19	0,37	0,44	2,00
					Proporción	**1,99**

MOTIVACIÓN SEXO MASCULINO						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,33	0,56	0,11	0,37	0,73	2,10
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,52	0,42	0,41	0,85	0,26	2,46
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,56	0,41	0,23	0,70	0,73	2,63
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,26	0,70	0,15	0,74	0,33	2,18
					Proporción	**2,34**

RECIPROCIDAD SEXO MASCULINO						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,70	0,48	0,07	0,78	0,52	2,55
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,30	0,67	0,89	0,85	0,58	3,29
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,41	0,19	0,26	0,52	0,22	1,60
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,54	0,62	0,59	0,52	0,78	3,05
					Proporción	**2,62**

PARTICIPACIÓN SEXO MASCULINO						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,67	0,41	0,48	0,62	0,59	2,77
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,73	0,41	0,38	0,70	0,33	2,55
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,59	0,33	0,48	0,52	0,56	2,48
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,38	0,33	0,41	0,38	0,37	1,87
					Proporción	**2,42**

LIDERAZGO SEXO FEMENINO						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,75	0,35	0,30	0,30	0,28	1,99
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,37	0,25	0,37	0,32	0,32	1,41
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,61	0,81	0,16	0,32	0,39	2,39
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,51	0,61	0,25	0,35	0,44	2,00
					Proporción	**1,95**

MOTIVACIÓN SEXO FEMENINO						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,39	0,57	0,33	0,51	0,61	2,42
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,33	0,36	0,42	0,77	0,33	2,22
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,67	0,42	0,48	0,86	0,75	3,18
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,34	0,63	0,09	0,63	0,43	2,18
					Proporción	**2,50**

RECIPROCIDAD SEXO FEMENINO						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,72	0,42	0,16	0,89	0,44	2,55
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,35	0,50	0,89	0,79	0,75	3,29
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,32	0,21	0,23	0,46	0,16	1,60
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,50	0,58	0,61	0,42	0,58	3,05
					Proporción	**2,62**

PARTICIPACIÓN SEXO FEMENINO						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,68	0,49	0,65	0,55	0,42	2,77
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,81	0,58	0,57	0,74	0,34	2,55
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,62	0,56	0,61	0,49	0,56	2,85
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,43	0,60	0,37	0,43	0,39	1,87
					Proporción	**2,51**

LIDERAZGO TIEMPO EN EL SERVICIO (1 A 3 AÑOS)						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,60	0,47	0,47	0,40	0,33	2,27
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,20	0,13	0,40	0,33	0,13	1,19
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,60	0,79	0,07	0,27	0,33	2,06
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,47	0,40	0,40	0,20	0,53	2,00
					Proporción	**1,88**

MOTIVACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (1 A 3 AÑOS)						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,33	0,27	0,36	0,40	0,47	1,83
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,29	0,23	0,47	0,60	0,20	1,79
R	P - 4	P - 20	P – 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,47	0,47	0,27	0,80	0,60	2,61
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,53	0,47	0,20	0,53	0,36	2,09
					Proporción	**2,08**

RECIPROCIDAD TIEMPO EN EL SERVICIO (1 A 3 AÑOS)						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,80	0,33	0,13	0,80	0,36	2,42
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,47	0,53	0,87	0,73	0,80	3,40
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,53	0,00	0,20	0,60	0,13	1,46
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,47	0,79	0,86	0,47	0,53	3,12
					Proporción	**2,60**

PARTICIPACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (1 A 3 AÑOS)						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,67	0,33	0,53	0,53	0,53	2,59
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,67	0,40	0,60	0,67	0,57	2,91
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,42	0,60	0,67	0,47	0,67	2,82
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,33	0,60	0,40	0,33	0,53	2,19
					Proporción	**2,63**

LIDERAZGO TIEMPO EN EL SERVICIO (4 A 6 AÑOS)						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,78	0,33	0,33	0,22	0,44	2,10
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,22	0,33	0,00	0,33	0,22	1,10
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,56	1,00	0,22	0,22	0,56	2,56
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,33	0,56	0,11	0,22	0,67	1,89
					Proporción	**1,91**

MOTIVACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (4 A 6 AÑOS)						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,22	0,44	0,22	0,33	0,67	1,88
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,29	0,44	0,44	0,78	0,33	2,28
R	P - 4	P - 20	P – 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,56	0,33	0,44	0,89	0,78	3,00
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,33	0,33	0,00	0,67	0,44	1,77
					Proporción	**2,23**

RECIPROCIDAD TIEMPO EN EL SERVICIO (4 A 6 AÑOS)						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,44	0,22	0,11	0,89	0,44	2,10
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,44	0,33	1,00	0,78	0,78	3,33
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,11	0,22	0,11	0,33	0,00	0,77
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,33	0,50	0,56	0,56	0,56	2,51
					Proporción	**2,18**

PARTICIPACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (4 A 6 AÑOS)						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,67	0,44	0,56	0,44	0,56	2,67
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,78	0,56	0,57	0,89	0,22	3,02
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,89	0,33	0,67	0,56	0,56	3,01
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,50	0,56	0,44	0,38	0,56	2,44
					Proporción	**2,79**

LIDERAZGO TIEMPO EN EL SERVICIO (7 A 9 AÑOS)						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,91	0,26	0,30	0,33	0,22	2,03
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,35	0,22	0,26	0,30	0,50	1,41
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,52	0,71	0,04	0,38	0,39	2,39
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,74	0,61	0,14	0,48	0,35	2,00
					Proporción	**1,96**

MOTIVACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (7 A 9 AÑOS)						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,41	0,59	0,27	0,43	0,70	2,40
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,48	0,43	0,35	0,87	0,39	2,52
R	P - 4	P - 20	P – 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,48	0,30	0,43	0,78	0,82	2,81
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,23	0,83	0,09	0,74	0,55	2,44
					Proporción	**2,54**

RECIPROCIDAD TIEMPO EN EL SERVICIO (7 A 9 AÑOS)						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,74	0,61	0,09	0,78	0,61	2,83
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,30	0,64	0,87	0,78	0,70	3,29
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,36	0,26	0,26	0,43	0,23	1,54
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,36	0,73	0,57	0,39	0,70	2,75
					Proporción	**2,60**

PARTICIPACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (7 A 9 AÑOS)						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,64	0,57	0,61	0,59	0,48	2,89
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,83	0,48	0,39	0,78	0,43	2,91
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,64	0,48	0,39	0,57	0,57	2,65
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,27	0,52	0,35	0,45	0,48	2,07
					Proporción	**2,63**

LIDERAZGO TIEMPO EN EL SERVICIO (MAS DE 10 AÑOS)						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,70	0,30	0,30	0,32	0,32	1,94
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,49	0,27	0,46	0,24	0,30	1,76
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,73	0,81	0,24	0,22	0,54	2,54
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,38	0,68	0,24	0,38	0,41	2,09
					Proporción	**2,08**

MOTIVACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (MAS DE 10 AÑOS)						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,41	0,70	0,22	0,54	0,69	2,56
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,41	0,38	0,43	0,84	0,30	2,36
R	P - 4	P - 20	P – 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,81	0,49	0,43	0,81	0,76	3,30
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,27	0,69	0,11	0,68	0,31	2,06
					Proporción	**2,57**

RECIPROCIDAD TIEMPO EN EL SERVICIO (MAS DE 10 AÑOS)						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,73	0,43	0,16	0,92	0,42	2,66
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,27	0,57	0,89	0,86	0,64	3,23
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,32	0,24	0,27	0,49	0,22	1,54
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,68	0,46	0,54	0,46	0,68	2,81
					Proporción	**2,56**

PARTICIPACIÓN TIEMPO EN EL SERVICIO (MAS DE 10 AÑOS)						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,70	0,46	0,62	0,61	0,43	2,83
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,81	0,59	0,54	0,68	0,22	2,83
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,59	0,49	0,62	0,46	0,51	2,68
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,51	0,46	0,38	0,43	0,22	2,00
					Proporción	**2,58**

LIDERAZGO SERVICIO LABORATORIO						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,88	0,38	0,25	0,38	0,50	2,01
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,13	0,13	0,13	0,13	0,00	0,50
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,63	0,88	0,13	0,25	0,50	2,06
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,50	0,63	0,13	0,13	0,75	2,89
					Proporción	**1,87**

MOTIVACIÓN SERVICIO LABORATORIO						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,25	0,38	0,13	0,25	0,63	1,63
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,50	0,43	0,25	0,75	0,25	2,18
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,50	0,13	0,38	0,75	0,75	2,50
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,38	0,50	0,25	0,75	0,57	2,45
					Proporción	**2,19**

RECIPROCIDAD SERVICIO LABORATORIO						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,63	0,25	0,25	0,75	0,63	2,50
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,38	0,63	0,88	0,75	0,63	3,47
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,38	0,00	0,25	0,50	0,00	1,13
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,38	0,57	0,63	0,38	0,63	2,46
					Proporción	**2,39**

PARTICIPACIÓN SERVICIO LABORATORIO						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,63	0,25	0,38	0,50	0,50	3,39
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,63	0,38	0,43	0,75	0,38	2,38
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,50	0,38	0,63	0,75	0,38	2,39
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,43	0,25	0,38	0,29	0,38	1,60
					Proporción	**2,44**

LIDERAZGO SERVICIO DE EMERGENCIA						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,79	0,29	0,29	0,29	0,21	1,86
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,36	0,14	0,36	0,21	0,36	1,72
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,64	0,86	0,21	0,00	0,29	2,00
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,43	0,79	0,36	0,43	0,29	1,72
					Proporción	**1,82**

MOTIVACIÓN SERVICIO DE EMERGENCIA						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,43	0,71	0,23	0,50	0,79	2,66
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,36	0,43	0,57	0,79	0,36	2,50
R	P - 4	P - 20	P – 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,71	0,29	0,43	0,93	0,79	3,14
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,43	0,79	0,07	0,86	0,43	2,57
					Proporción	**2,72**

RECIPROCIDAD SERVICIO DE EMERGENCIA						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,86	0,43	0,21	1,00	0,54	3,04
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,29	0,64	1,00	0,86	0,93	3,71
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,43	0,21	0,29	0,57	0,21	1,71
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,54	0,46	0,36	0,50	0,64	2,50
					Proporción	**2,74**

PARTICIPACIÓN SERVICIO DE EMERGENCIA						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,71	0,71	0,64	0,69	0,36	3,12
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,93	0,64	0,64	0,71	0,29	3,21
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,64	0,50	0,71	0,64	0,50	3,00
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,57	0,57	0,21	0,43	0,21	2,00
					Proporción	**2,83**

LIDERAZGO SERVICIO DE MEDICINA FISICA Y REHABILITACION						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,90	0,40	0,30	0,22	0,20	1,63
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,30	0,30	0,40	0,20	0,67	1,87
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,40	0,75	0,10	0,40	0,50	2,33
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,80	0,50	0,20	0,50	0,50	2,50
					Proporción	**2,08**

MOTIVACIÓN SERVICIO DE MEDICINA FISICA Y REHABILITACION						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,44	0,67	0,30	0,60	0,60	2,61
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,50	0,50	0,30	0,90	0,40	2,60
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,60	0,40	0,56	0,80	0,80	3,16
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,22	0,80	0,00	0,70	0,67	2,39
					Proporción	**2,69**

RECIPROCIDAD SERVICIO DE MEDICINA FISICA Y REHABILITACION						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,60	0,70	0,00	0,70	0,60	2,60
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,30	0,50	0,90	0,70	0,60	3,00
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,22	0,30	0,20	0,40	0,22	1,34
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,30	0,80	0,60	0,30	0,60	2,60
					Proporción	**2,39**

PARTICIPACIÓN SERVICIO DE MEDICINA FISICA Y REHABILITACION						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,70	0,50	0,60	0,50	0,40	2,70
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,70	0,60	0,30	0,80	0,40	2,80
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,67	0,80	0,60	0,50	0,40	2,97
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,30	0,50	0,50	0,56	0,30	2,16
					Proporción	**2,66**

LIDERAZGO DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA						
D	P - 1	P - 14	P - 33	P - 51	P - 67	Totales
	0,55	0,40	0,45	0,30	0,25	1,90
EE	P - 15	P - 30	P - 34	P - 52	P - 70	Totales
	0,35	0,20	0,35	0,35	0,25	1,50
ETE	P - 2	P - 17	P - 35	P - 50	P - 73	Totales
	0,65	0,79	0,10	0,20	0,40	2,64
SC	P - 16	P - 31	P - 36	P - 55	P - 68	Totales
	0,35	0,45	0,35	0,40	0,30	1,85
					Proporción	**1,97**

MOTIVACIÓN DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA						
RP	P - 3	P - 18	P - 37	P - 49	P - 74	Totales
	0,20	0,45	0,26	0,55	0,58	2,04
RA	P - 19	P - 32	P - 40	P - 56	P - 69	Totales
	0,42	0,32	0,40	0,70	0,25	2,09
R	P - 4	P - 20	P - 43	P - 57	P - 75	Totales
	0,60	0,60	0,25	0,85	0,60	2,90
ACT	P - 5	P - 21	P - 41	P - 59	P - 65	Totales
	0,50	0,65	0,10	0,65	0,42	2,32
					Proporción	**2,34**

RECIPROCIDAD DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA						
AT	P - 6	P - 22	P - 42	P - 58	P - 71	Totales
	0,75	0,30	0,15	0,85	0,32	2,37
CP	P - 7	P - 23	P - 44	P - 60	P - 72	Totales
	0,35	0,55	0,80	0,84	0,79	3,33
RT	P - 8	P - 24	P - 39	P - 54	P - 66	Totales
	0,45	0,11	0,25	0,65	0,30	1,76
E	P - 9	P - 25	P - 45	P - 53	P - 76	Totales
	0,63	0,63	0,68	0,45	0,55	2,95
					Proporción	**2,60**

PARTICIPACIÓN DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA						
C P	P - 10	P - 26	P - 46	P - 61	P - 77	Totales
	0,75	0,35	0,55	0,60	0,40	2,65
C I	P - 11	P - 27	P - 47	P - 62	P - 78	Totales
	0,68	0,45	0,45	0,60	0,37	3,28
I I	P - 12	P - 28	P - 48	P - 63	P - 79	Totales
	0,39	0,45	0,50	0,45	0,60	2,82
I C	P - 13	P - 29	P - 38	P - 64	P - 80	Totales
	0,40	0,45	0,55	0,25	0,30	2,52
					Proporción	**2,82**