

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas  
Carrera de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública**

# **“Diagnóstico y Cuantificación del Clima Organizacional del Hospital Base de Linares”**

**Profesor guía: Héctor Chamaca Pérez  
Alumna: Maribel Madariaga**

**Tesis para optar al título de: “Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública”**

**Rancagua  
2003**

## **Dedicatoria**

Agradezco a Dios por darme vida, por otorgarme innumerables bendiciones y por permitirme finalizar mis estudios exitosamente.

Agradezco a mis padres (Q.E.P.D) por entregarme los valores que permitieron seguir el camino del bien, del esfuerzo y del trabajo para conseguir las metas propuestas.

Dedico todo este esfuerzo y trabajo a mi hermana Mireya quien aún desde su lecho de enferma me brindó su afecto, aliento y parabienes cuando cansada del esfuerzo creía que nunca llegaría al final de la carrera.

**Maribel Madariaga Rios**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1: “ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN”</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivo General</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos Específicos</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 2: “ANTECEDENTES GENERALES DEL HOSPITAL BASE DE LINARES”</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Definiciones Básicas</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Servicios</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Recursos Humanos</b>	<b>18</b>
<b>2.3.1 Políticas del Personal</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1.1 Capacitación</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1.2 Calificaciones</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1.3 Promociones</b>	<b>20</b>
<b>2.3.1.4 Remuneraciones</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Estructura Organizacional</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 3: “MARCO TEORICO”</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Introducción</b>	<b>22</b>
<b>3.1.1 Clima Organizacional</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Marco Teórico Específico</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1 Conceptualización del Clima Organizacional</b>	<b>26</b>

<b>3.2.2 Teorías Relativas al Clima Organizacional</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2.1 Enfoque de Medidas Múltiples</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2.2 Enfoque Perceptual</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2.3 Teoría de Likert de Clima Organizacional</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3 Características Generales del Clima Organizacional</b>	<b>30</b>
<b>3.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo 4: “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Diseño de la Investigación</b>	<b>33</b>
<b>4.1.1 Tipo de Investigación</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 Fuentes de Información</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2.1 Fuentes de Información Primaria</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2.2 Fuentes de Información Secundaria</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Determinación de las Variables</b>	<b>34</b>
<b>4.2.1 Variables Dependientes</b>	<b>34</b>
<b>4.2.2 Variables Independientes</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Construcción del Cuestionario</b>	<b>37</b>
<b>4.3.1 Adaptación del Cuestionario</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Recolección de Datos</b>	<b>40</b>
<b>4.4.1 Medición de Datos</b>	<b>40</b>
<b>4.4.2 Métodos de Recolección</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Técnicas de Medición</b>	<b>41</b>
<b>4.5.1 Marco Muestral</b>	<b>41</b>
<b>4.5.2 Proceso de Muestreo</b>	<b>41</b>
<b>4.5.2.1 Tamaño de la Muestra</b>	<b>42</b>
<b>4.6 Procesamiento de Datos</b>	<b>44</b>
<b>4.7 Análisis de Datos</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 5: “PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS”</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Presentación de Datos Sobre Encuestados</b>	<b>45</b>

<b>5.2 Análisis por Preguntas</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Análisis Bivariado</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo 6: “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”</b>	<b>72</b>
<b>6.1 Conclusiones por dimensiones</b>	<b>72</b>
<b>6.1.1 Estructura</b>	<b>72</b>
<b>6.1.2. Responsabilidad</b>	<b>72</b>
<b>6.1.3. Recompensa</b>	<b>73</b>
<b>6.1.4. Calidez</b>	<b>73</b>
<b>6.1.5. Apoyo</b>	<b>74</b>
<b>6.1.6. Normas</b>	<b>74</b>
<b>6.1.7. Conflicto</b>	<b>75</b>
<b>6.1.8. Identidad</b>	<b>75</b>
<b>6.2 Jerarquización de las Dimensiones</b>	<b>76</b>
<b>6.3 Conclusión General</b>	<b>78</b>
<b>6.4 Recomendaciones</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 1: Listado de los Principales Servicios del Hospital Base de Linares</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2: Dotación de Personal del Hospital Base de Linares</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 3: Tabla de Remuneraciones para Funcionarios Ley Número 18.834</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 4: Organigramas del Hospital Base de Linares</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 5: Cuestionario de C.O de 9 Dimensiones de Litwin Y Stringer</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 6: Cuestionario</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 7: Datos Demográficos</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>101</b>

## INTRODUCCION

Es necesario el conocimiento de los factores propios de un establecimiento hospitalario y que conforman una organización compleja y heterogénea, como son las instituciones de salud, por la diversidad de profesiones, calidad de personas así como el tipo de trabajo que se realiza dentro del recinto. Dicho trabajo es también con personas, que en la generalidad son dependientes del personal por el estado y patologías con que acuden al establecimiento hospitalario. Estas y otras razones explican el comportamiento organizacional de los individuos y son informaciones importantes que debe manejar el Director y todos los jefes que deseen mejorar la productividad, que en este caso será la atención hospitalaria, el N° de prestaciones, la calidad del trabajo, la eficiencia, la eficacia y favorecer las relaciones interpersonales que contribuyen sobre manera a desarrollar a la organización.

Existen diversas herramientas que entregan este tipo de información, una de ellas es el conocimiento de las percepciones de los individuos sobre el clima de la organización, el cual refleja los valores, actitudes y creencias de sus miembros.

El objetivo general de esta investigación es la medición, cuantificación y diagnóstico de la calidad del Clima Organizacional dentro de una institución pública como lo es el Hospital Base de Linares.

En esta investigación, se presentará un análisis bibliográfico de las materias y enfoques de algunos autores relacionados con este tema, lo que permitirá comprender con mayor profundidad algunos conceptos y definiciones relacionados con el Clima Organizacional.

La metodología utilizada está basada en los estudios de Litwin y Stringer, quienes proponen un modelo de nueve dimensiones para explicar el Clima Organizacional, con esto fue posible determinar las variables necesarias para la medición del clima dentro de esta institución, utilizando ocho de las nueve dimensiones, las cuales son: Estructura,

Responsabilidad, Recompensa, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad, y además, realizar una adaptación del instrumento de medición diseñado por estos autores, lo que permitirá aplicar a los funcionarios un cuestionario apropiado a la realidad del establecimiento.

En lo medular este trabajo de campo se realizará en torno a los conceptos esenciales y a los objetivos del estudio, previamente “sondeados” y esto permitirá realizar un diagnóstico y a la vez proporcionar la información suficiente para elaborar las recomendaciones que permitan mejorar la calidad de las relaciones internas del personal que trabaja en el Hospital Base de Linares, las que se observan deficitarias, deterioradas en calidad y cantidad y en general no buenas.

Es nuestro deseo que el tema estudiado constituya un eficaz aporte a la realidad de la gestión del hospital en el que realizo mis labores desde hace 20 años a la fecha, pensamos que mediante este estudio de cuantificación y diagnóstico del Clima Organizacional que se vive en estos días, se contribuirá, aunque sea con un granito de arena, a mejorar las prestaciones otorgadas y los servicios realizados en todas y cada una de las dependencias existentes en el recinto hospitalario.

La metodología empleada permitirá además identificar las variables claves del clima interno del hospital así como el diseño de un instrumento, que sea objetivo, de medición del mismo, jerarquizando las variables y en base a ello se propondrá las recomendaciones que surjan de la misma.

Habrá especial preocupación porque los métodos y procedimientos a emplear en la indagación misma sean los pertinentes y los más adecuados, y por supuesto se recopilarán los datos lo más objetivamente posible y que respalden efectivamente lo medido y observado.

Las conclusiones obtenidas serán presentadas en las páginas siguientes de manera detallada y poniendo especial énfasis en las distintas dimensiones del Clima Organizacional.

Por lo que a continuación iniciaremos un trabajo que tiene como finalidad realizar un estudio de tipo descriptivo para medir la calidad del Clima Organizacional en el Hospital Base de Linares. Para esto se realizarán procesos tendientes a clarificar tanto las características culturales de la empresa, como para realizar la tabulación de los datos y el procesamiento de estos a través de los estadísticos que se analizarán posteriormente.

Para la determinación y el entendimiento del concepto de Clima Organizacional se revisó variada literatura donde se profundiza en este tema, además, se utilizarán conceptos matemáticos – estadísticos que tienen como finalidad entregar la mayor consistencia posible al estudio y a las conclusiones y recomendaciones del mismo.

Además se realizará un completo proceso de control de las variables y del desarrollo del cuestionario y de la encuesta, para que los criterios de validez y confiabilidad del estudio sean lo más altos posibles, pretendiendo llegar a un nivel en que éstos sean parte fundamental de este estudio, sin dejar de tener presente que estos son criterios ideales y que su control o estandarización son imposibles, ya que son medidas de percepción y su cuantificación no se podría realizar sin hacer un análisis de tipo interpretativo, sin embargo tenemos presentes estos criterios en todos los procesos y en todas las conclusiones del estudio.

Además se sumará a ello procesos tendientes a lograr conclusiones de tipo descriptivas, para lo cual se efectuarán análisis de tipo univariado y bivariado, lo que nos permitirá analizar las evoluciones y los comportamientos de las variables de estudio, y tener además conclusiones con análisis entre variables y con su comportamiento desde el punto de vista demográfico, comparando algunas características específicas de las personas encuestadas, con las variables específicas definidas en el estudio.



# **Capítulo 1: “ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN”**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Por experiencia personal de funcionaria del Hospital Base de Linares con residencia en la ciudad de Talca y que trabaja en la provincia de Linares, he observado y percibido mucha insatisfacción en los usuarios del este establecimiento, más un grado de desconfianza mutua, desde los funcionarios del servicio a las visitas, familiares y amigos del paciente y hacia el paciente mismo, y la percepción de similares características de los usuarios hacia el funcionario que viste el uniforme blanco. Este fenómeno parece extensivo hacia la conducta de los funcionarios sea cual sea su jerarquía. A simple vista se observa mal humor, displicencia, actitud de prepotencia y beligerancia, y una actitud permanente de crítica destructiva hacia todo lo que rodea al ambiente funcionario, situación que redundo en una mala calidad de las relaciones humanas, cansancio permanente y estrés crónico, por lo que las estadísticas del bienestar del personal arrojan un buen número de licencias médicas por neurosis ambiental y estrés.

Estas licencias son difíciles de evaluar porque dicho estrés y cansancio extremo o neurosis ambiental, se puede sumar desde y hacia situaciones familiares personales y no por razones laborales.

Este comportamiento de los funcionarios nos llevó a tratar de medir el Clima Organizacional en una tesis que he llamado “Diagnóstico y Cuantificación del Clima Organizacional del Hospital Base de Linares”.

Creemos que la medición del Clima Organizacional permitirá obtener una idea más objetiva y precisa de cuán buena o mala es la calidad en el ambiente de trabajo. Además, la realidad del hospital, en cuanto a la calidad del trabajo y el ambiente en el que se realiza, muestra algunas señales que son muy notorias, y que no se deben dejar pasar por alto, lo

que provoca que en el Hospital Base de Linares se respire una “*mala onda*” que se transmite tanto entre los mismos trabajadores como hacia los usuarios del servicio.

## **1.2 Objetivo General**

“Diagnosticar y Cuantificar la Calidad del Clima Organizacional en el Hospital Base de Linares”.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Determinar las variables y dimensiones del Clima Organizacional relevantes para este estudio en particular y específicamente para la institución objeto de estudio.
- Diseñar un instrumento de medición que permita reunir la información de las percepciones de los trabajadores sobre el Clima Organizacional.
- Jerarquizar las variables en estudio de acuerdo a la información obtenida del documento
- Diagnosticar la calidad del Clima Organizacional en esta institución y proponer recomendaciones que pudieran contribuir al buen clima dentro de ésta.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El mejorar la calidad de los servicios de salud es el principal objetivo de la modernización, para esto se requiere una política de personal y recursos humanos, ya que es fundamental contar con la participación de los funcionarios públicos como actores principales de la transformación de la gestión, la competitividad y éxito de una organización.

El conocimiento de disciplinas que ayuden a comprender y mejorar los factores psicológicos y sociales de la organización son determinantes en el comportamiento de las personas en el trabajo. El resultado de una variedad de condiciones estructurales y coyunturales presentes en una organización es lo que en términos genéricos se conoce como Clima Organizacional. Este está altamente relacionado con los niveles de satisfacción de los miembros de la organización, se le asocian cuestiones que son muy determinantes de la competitividad y eficiencia organizacional. Un buen clima favorece la creatividad, productividad y libre intercambio de ideas, orientándose hacia los objetivos de la empresa, además ayuda a conseguir la identificación y compromiso del personal con la organización y su misión.

En este contexto, esta investigación adquiere una real importancia ya que nos permitirá encontrar los puntos débiles del comportamiento organizacional en esta institución y así contribuirá al mejoramiento del funcionamiento y de los resultados, ayudando de esta forma al logro de la calidad y eficiencia en la entrega de los servicios en este tipo de instituciones públicas.

## **Capítulo 2: “ANTECEDENTES GENERALES DEL HOSPITAL BASE DE LINARES”**

### **Antecedentes generales.**

La Región del Maule está ubicada geográficamente en el centro sur del territorio nacional, ocupa una superficie de 30.325,3 Km<sup>2</sup>, que representa el 4% de la superficie del país, se encuentra equidistante de los tres mayores centros de producción y consumo nacional, Santiago y Valparaíso por el norte y Concepción por el sur, es habitado por una población de 906.882 hbtes. (INE 99). Con una estructura poblacional clasificada como población joven en transición, en la cual la población menor de 15 años representa un 26,1 y la población mayor de 65 años 7,1%.

Está dividida político-administrativamente en 30 comunas, las cuales conforman las provincias de Curicó (9 comunas), Talca (10 comunas), Linares (8 comunas) y Cauquenes (3 comunas). La densidad poblacional de la región es de 29,9 hbtes por Km<sup>2</sup>, siendo la provincia Linares la que representa una menor densidad poblacional, 26,2 hbtes por Km<sup>2</sup> respectivamente. La ruralidad regional es de un 37,4% las provincias de Linares presenta una mayor ruralidad con cifras de 47,1%.

La encuesta CASEN nos señala que un 40,5% de los habitantes de la región son pobres y de estos un 13,5% están clasificados como indigentes, la provincia de Linares presenta un 44,4% de pobres y un 16,5% de indigentes.

En la Séptima Región, al igual que en el resto del país existen dos grandes subsistemas de atención sanitaria: uno Público representado por el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y el Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.S.N.S) y uno Privado, representado fundamentalmente por las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES). Además, existe un sistema específico de atención para atender los accidentes laborales y las enfermedades profesionales de los trabajadores de acuerdo al marco jurídico de la Ley 16.744.

El subsistema Público de salud, está representado por los hospitales de: Linares, Parral, San Javier y 8 Departamentos de Salud Municipales uno de cada comuna que representa la provincia, cada establecimiento de salud brinda atención a la población de su área de influencia y utiliza la red asistencial para la derivación de pacientes a centros de mayor resolutiveidad.

Las características geográficas, demográficas ya analizadas han determinado que el Servicio de Salud único de la región, adopte un modelo de administración semejante a la organización política administrativa del Gobierno Regional para poder mejorar la coordinación técnica y administrativa entre los diferentes establecimientos sanitarios. Es así, como, se dispone de una Dirección Regional de Salud y se han creado 4 jefaturas provinciales en los hospitales base de (Curicó, Talca, Linares y Cauquenes) las cuales son responsables, además de sus funciones propias, de la coordinación de los establecimientos de salud existentes en su área de influencia, sin disponer de los recursos, ni la posibilidad de toma de decisión que permita resolver los problemas de salud que presentan las comunidades bajo su responsabilidad.

### **Características del Hospital Base de Linares:**

El Hospital Base de Linares se ubica en la provincia, comuna y ciudad de Linares, en el centro geográfico de la provincia del mismo nombre. Fue construido el 17 de febrero de 1956 y puesto en funcionamiento el 2 diciembre de 1962. Clasificado como hospital nivel 2 por el Ministerio de Salud con una superficie de terreno de 15.409,80 Mts<sup>2</sup> (una manzana). Fue construido de hormigón armado de 5 pisos con un total de 11.890Mts<sup>2</sup>. Su construcción dispone de una torre central de 5 pisos donde se ubican los Servicios Clínicos y mangas laterales en el primer y segundo piso para las unidades de apoyo. El Centro de Diagnóstico y Terapéutico, edificio anexo de 3.200 Mts<sup>2</sup>, de hormigón armado y albañilería reforzada, construido el año 1994 y puesto en marcha el 1 de junio de 1995

destinado al Centro de Diagnóstico y Terapéutico que representa la estructura más moderna de atención ambulatoria especializada de la Región del Maule.

El Hospital de Linares se ubica a 55 Km de la ciudad de Talca, capital de la región donde se encuentra el hospital de mayor complejidad del Sistema Público de Salud. A 315 Km. de la ciudad de Santiago donde están los centros de referencia suprarregionales. Dispone de una red vial que permite el desplazamiento de un servicio continuo de ambulancias además de una red de telecomunicaciones, y otros como servicios de correos que lo interconecta en forma fluida con hospitales del sistema, con establecimientos asistenciales privados, otros centros de diagnóstico terapéutico indispensable para el buen funcionamiento del hospital.

La accesibilidad de la población es expedita para todos los establecimientos de salud que se conectan a la ruta 5 sur que cruza la Provincia de Linares. En aquellas comunas que presentan zonas pre-cordilleranas donde la calidad de los caminos son un 37,1% tierra y 49,2% de ripio, los servicios de locomoción colectiva, además de las características socioeconómicas de la población limitan el acceso al sistema sobre todo en épocas invernales.

La accesibilidad al sistema, se encuentra también afectada por la capacidad de oferta de horas médico especialistas disponibles por la planta de recursos humanos asignada al establecimiento que generalmente está bajo la demanda que producen los establecimientos de atención primaria y los hospitales de la red.

El Hospital de Linares está reglamentado por el decreto 281 de 1980 que aprueba el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud. Actúa como hospital centro de red y desarrolla las funciones de Jefatura Provincial de Salud para todas sus relaciones con los otros sectores, Gobierno Interior y la comunidad organizada.

Está dirigido por un Director Médico Pediatra designado por la Dirección del Servicio de Salud quien cumple también la función de Jefe Provincial de Salud, para el desarrollo armónico de sus tareas dispone de tres Subdirecciones: Médica, Administrativa y de Operaciones, en conjunto a una red de Jefes de Servicios y unidades de apoyo técnico – administrativo que le permiten otorgar asistencia sanitaria a la población.

Para el cumplimiento de las funciones que le asigna la ley el Hospital de Linares otorga atención especializada: en hospitalización, en consulta ambulatoria referida y en atención de urgencia.

En atención cerrada dispone de 338 camas distribuidas en Cuatro Servicios Clínicos Básicos: Medicina, Cirugía, Pediatría, Obstetricia y Ginecología, Pensionado general y Gineco – Obstétrico, además de Servicios Clínicos Especializados: Traumatología, Neonatología, Unidad de Tratamiento Intermedio Pediátrico y Adulto, e incorporados a los Servicios Clínicos Básicos las especialidades de Oftalmología, Urología, Psiquiatría, Neurología, Cirugía Infantil, Traumatología Infantil, y otros.

Para entender las demandas de los diagnósticos que presentan los pacientes se cuenta además, con una unidad de Kinesiología, y los servicios de Radiología, Laboratorio Clínico y Banco de Sangre.

Así mismo, dispone de programas y/o unidades creados para otorgar resolutivez a problemas emergentes: las salas de I.R.A. adulto e infantil, V.I.H, alcohol y drogas, psicosocial del niño menor de 6 años, entre otros.

Conjuntamente al área de Servicios Clínicos y de apoyo diagnóstico y terapéutico el Hospital de Linares está dotado de una red de servicios administrativos que le permiten cumplir su función en forma eficiente: S.O.M.E., Farmacia, Esterilización, Abastecimiento, Alimentación, Servicios Generales, entre otros.

Debido a la importancia otorgada a los problemas de salud de la población adolescente se crea bajo un proyecto del Hospital de Linares un Centro de Atención Integral del Adolescente, que funciona en un edificio anexo y otorga atención especializada a los jóvenes de la provincia, constituyéndose en el único establecimiento de este tipo en la Región del Maule y unos de los pocos que existen a nivel nacional.

## 2.1 Definiciones Básicas

Desde la actual perspectiva, en la cual la personas constituyen el vértice de toda la sociedad, ésta debe ser protegida en todos los ámbitos, de esta manera el derecho a la salud está reconocido a niveles constitucionales (artículo 19, N° 9) y también en convenciones y tratados internacionales ratificados por nuestro país, estableciéndolo como un derecho fundamental para el individuo, así las normas deben ser concretadas y una de las vías lo constituye el hospital. Dicho termino ha sufrido numerosas transformaciones a través de los años, pero su definición está contemplada en el Artículo 96 del Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, el que señala: *“Hospital será el establecimiento destinado a realizar todas o algunas actividades de recuperación, fomento y protección de la salud y rehabilitación de personas enfermas, mediante atención cerrada y/o abierta de pacientes referidos y de emergencia”*.

Debemos señalar que en el Artículo 78 de dicho reglamento se realiza una distinción en cuanto al tipo de hospital al que pertenece, se señala que: *“todos los hospitales incluidos los institutos, se clasificarán en 4 tipos (1, 2, 3 y 4) sobre la base de los siguientes factores:*

- a) grado de complejidad técnica y nivel de desarrollo de especialidades*
- b) grado de desarrollo de la organización administrativa ámbito geográfico de acción, acorde con el sistema de complementación asistencial*
- c) mínimo de presentaciones tales como consultas, egresos, otros”*.

Basándonos en los indicadores establecidos previamente. El Hospital Base de Linares corresponde a la segunda clasificación, tipo 2.



## 2.2 Servicios

Al introducirnos en un análisis sobre los servicios que el Hospital Base de Linares presta a la comunidad es posible mencionar dos tipos de atenciones, las cuales son:

- 1) Atenciones Médicas: correspondiendo éstas a las atenciones primarias, de especialidades y de urgencia.
- 2) Atenciones Paramédicas: en éstas se contempla la atención infantil, de adulto y de urgencia.

También debemos indicar que el Hospital Base de Linares realiza importantes prestaciones de apoyo clínico como exámenes de laboratorio, Papanicolau, Hemodiálisis, Exámenes de Imagenología, etc., indispensables para el desarrollo de la actividad médica (ver anexos Cap II, Listado de Servicios del Hospital Base de Linares).

## 2.3 Recursos Humanos

En el Hospital Base de Linares desempeñan sus actividades laborales un total de 704 personas (ver anexos Cap. II, Dotación de Personal del Hospital Base de Linares), distribuidos por plantas, como lo indica el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1: Distribución funcionarios Hospital Base de Linares

Directivos	16
Personal ley 15.076 y planta profesional	166
Planta técnica	271
Planta administrativa	92
Planta auxiliar	159
<b>Total</b>	<b>704</b>

## **2.3 Políticas de Personal**

El personal que labora en el Hospital Base de Linares está sujeto a la ley N°18.834 del Ministerio del Interior y del Estatuto Administrativo, quedando exentos a esta ley los Médicos, Odontólogos y Químicos Farmacéuticos, quienes se rigen por la ley N°15.076.

### **2.3.1 Capacitación**

La capacitación constituye un conjunto de actividades destinadas a mantener y actualizar los conocimientos y destrezas del funcionario en el desempeño de su cargo. La ley N°18.834 señala que existen tres tipos de capacitaciones, las cuales son:

- a) *Capacitación para el ascenso*: ésta corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes será estrictamente de acuerdo al escalafón y voluntaria.
- b) *Capacitación de perfeccionamiento*: ésta tiene por objetivo mejorar el desempeño de los funcionarios en el cargo que ocupa. Su selección es mediante concurso.
- c) *Capacitación voluntaria*: corresponde a aquella de interés para la institución, no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. Su selección es mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

La capacitación se desarrolla a través de programas a nivel nacional, regional y provincial, a los cuales se les asignan los recursos en que se diseñan programas de desarrollo, realizados directamente por servicio o a través de convenios, ya sean nacionales o internacionales.

#### **2.3.1.1 Calificaciones**

El sistema de calificaciones tiene por objetivo evaluar el desempeño de las aptitudes de cada funcionario; atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.

Los funcionarios serán calificados anualmente mediante sistema de listas de las cuales son:

- a) Lista N°1, Distinción;
- b) Lista N°2, Buena;
- c) Lista N°3, Condicional;
- d) Lista N°4, Eliminación.

### **2.3.1.2 Promociones**

Las promociones constituyen un aspecto de la estructura del servicio hospitalario y se pueden efectuar por ascenso o excepcionalmente por concurso. El ascenso de un funcionario le otorga el derecho de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, cuando se encuentre en el tope de su planta, reúna los requisitos para ocupar el cargo y tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede.

### **2.3.1.3 Remuneraciones**

La Ley 18.834 es el Estatuto Administrativo que regula todos los servicios públicos del país. Se define remuneración como *“cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función”*, además se señala que se paga un sueldo base distinto en cada estamento de acuerdo al grado respectivo de su escala (Ver anexos Cap. II, Tabla de Remuneraciones).

También los funcionarios reciben asignaciones familiares, de movilización (por trabajos en terreno), de caja (los que tienen a cargo dinero), pago por horas extraordinarias y por antigüedad.

## **2.4 Estructura Organizacional**

Este establecimiento hospitalario posee una estructura jerárquica de tipo Funcional, en cuyo nivel superior de esta estructura se encuentra el Director del Hospital seguido por un segundo nivel en el cual se encuentran tres subdirecciones: Administrativa, de Operaciones y Médica cada una de ellas con sus respectivas unidades a cargo (Ver anexos Cap. II, Organigrama).

## **Capítulo 3: “MARCO TEÓRICO”**

### **3.1 Introducción**

Podemos decir que el Clima Organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la sicología industrial / organizacional.

Si bien en toda situación de trabajo se conlleva a la interacción de factores específicos en el individuo tales como las aptitudes, características físicas, psicológicas y factores particularmente propios de la organización, lo que colocan al individuo dentro de un clima determinado por la naturaleza de la organización, esto se traduce a su vez en el comportamiento de los individuos en el trabajo. El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización; un mal clima dentro de una empresa hará que ésta se deje aventajar fácilmente por sus competidores, por esto el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno procedente de las características mismas de la organización son realmente importantes.

Con todo lo anterior podemos decir que, para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como sus empleados ven el clima de su organización y cuales son los factores dentro de este que influyen en mayor grado en el comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo.

#### **3.1.1 Clima Organizacional**

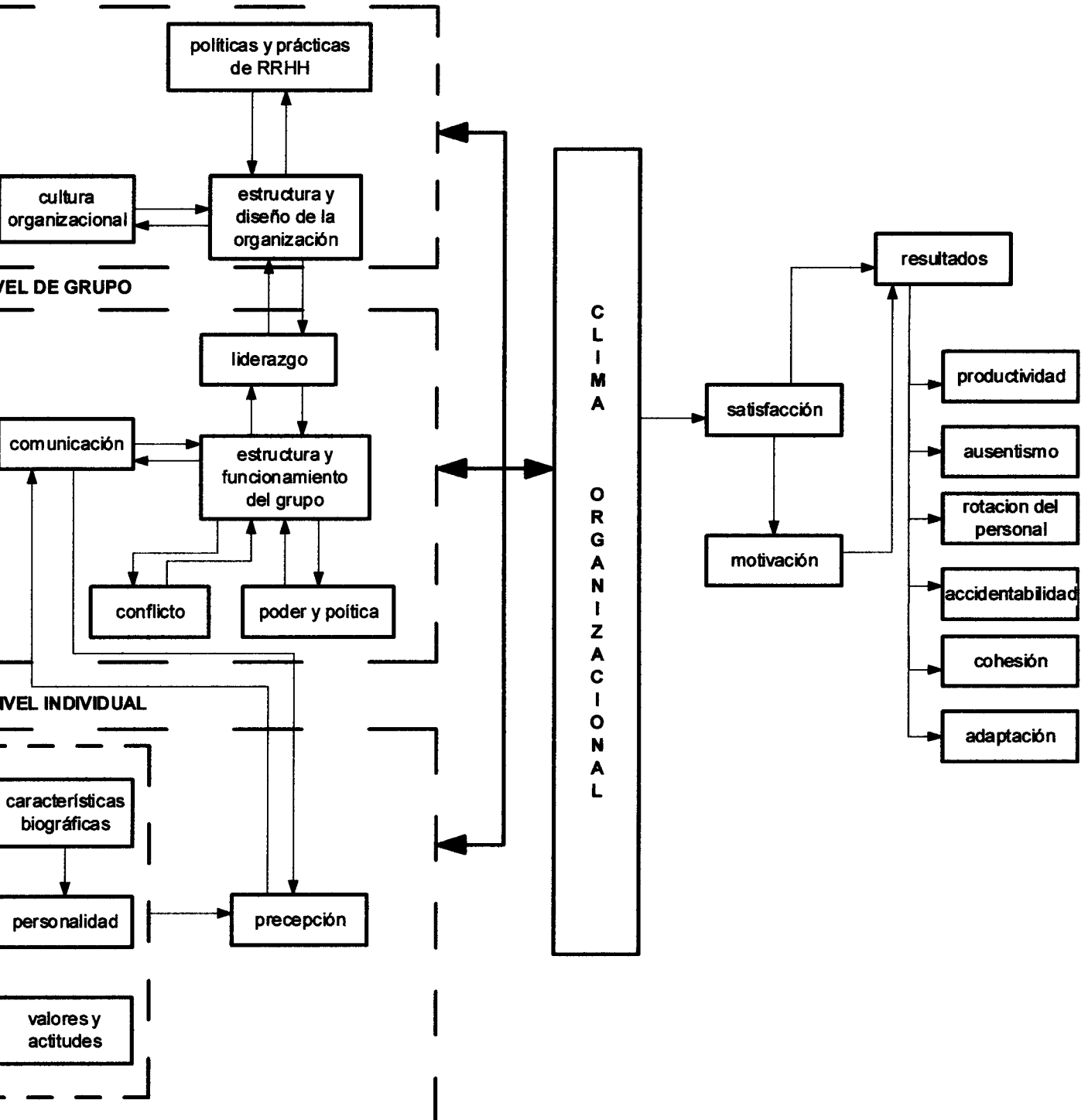
Las organizaciones son sistemas dinámicos con un propósito y poseen ciertas características comunes, están formados por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para lograr fines que no pueden ser alcanzados en forma individual, las organizaciones pueden ser caracterizadas como sistemas socio-técnicos donde interactúan factores técnicos tales como infraestructura física, tecnologías, proceso, procedimientos y estructura organizacional, con factores psicosociales como roles, funciones, grupos y personas.

Los aspectos psicosociales son el objetivo de estudio del comportamiento organizacional, disciplina derivada de la aplicación de la psicología en la industria y que hoy abarca estudios del comportamiento humano de la psicología en todo tipo de organizaciones.

La complejidad y amplitud de los problemas del comportamiento en el trabajo ha generado una variedad creciente de temas de investigación sobre los cuales se desarrolla y acumulan conocimientos sistemáticos, de ese modo se reconocen como temas típicos de esta área, los de motivación, liderazgo, dinámicas de grupo y más recientemente otros tales como los de poder, la política corporativa, la estructura organizacional y sus efectos con el comportamiento y la satisfacción de los empleados. En Clima Organizacional, esta variedad de temas se agrupan y estudian sistemáticamente a tres unidades de análisis que facilitan su tratamiento metódico, dichas unidades son: factores individuales, de comportamiento y factores organizacionales.

Cuadro 3.1: el Clima en el proceso organizacional.

NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Creación propia, Adaptación Robbins, Stephens. "Comportamiento Organizacional", 1994.

El comportamiento organizacional puede comprenderse mejor, si se le considera como una serie de bloques en construcción; el comportamiento individual constituye el primer nivel de este modelo, el cual se fundamenta en que toda persona que entra a una organización posee determinadas características personales o bibliográficas las que tienen un impacto muy real sobre el grupo, el que aumenta la complejidad de este modelo al reconocer que el comportamiento de las personas cuando están en grupo es diferente de su comportamiento cuando están solos. El último nivel se explica por el comportamiento a nivel organizacional, el cual se funda en que las organizaciones son más que la suma de los grupos que la conforman, donde el diseño organizacional, políticas de recursos humanos, cultura, etc. Tienen un impacto sobre el resultado de la organización.

Como se aprecia en el cuadro 3.1, la interacción de las tres unidades que explican el comportamiento organizacional son las responsables de crear este sistema altamente dinámico, dando origen a lo que se denomina Clima Organizacional, el cual actúa como un filtro de los fenómenos objetivos de la organización y de los comportamientos de los individuos dentro de ésta, llegando así a constituir la percepción del clima, creando satisfacción y motivación en los miembros de la organización, para así luego terminar este sistema con los rendimientos y consecuencias de la organización.

Desde este punto de vista podemos decir que el Clima Organizacional es un fenómeno que interviene y media entre los factores organizacionales y los resultados de la organización.



## 3.2 Marco Teórico Específico

### 3.2.1 Conceptualización del Clima Organizacional

Aunque se reconoce la gran importancia que tiene el concepto de Clima Organizacional, no existe consenso en cuanto a su significado, ya que existen numerosas definiciones de él.

Los autores más representativos lo definen como:

*“Un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo percibido directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este ambiente y se supone que influencia sus motivaciones y conducta” (Litwin y Stringer, 1968).*

*“Una variable resumen propuesta para representar filtros perceptuales, estructurales y descripción de los numerosos procesos de la organización que inciden en la persona” (Cambell y Beaty, 1971).*

*“Una cualidad relativamente durable del ambiente interno de una organización, que la distingue de otras organizaciones, que resulta del comportamiento y políticas de los miembros de la organización, que sirve como base para interpretar la situación y actúa como una fuente de presión para la actividad dirigente” (Pritchard y Karasick, 1973).*

*“La percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros” (Larraín, 1976).*

*“El conflicto de características que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (Forehand y Gilmer).*

*“La opinión que el empleado se forma de la organización, en la cual es importante el espíritu, el que indica la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando el sentimiento de la labor cumplida” (Halpin y Crofts).*

De las definiciones recientemente planteadas, podemos observar que existen varios elementos que son considerados en común por los diferentes autores, de los cuales se puede rescatar que:

- a) El Clima se refiere a las características de medio ambiente de trabajo.
- b) Las características son percibidas directa o indirectamente por las personas que componen el medio ambiente.
- c) Estas tienen repercusiones en el comportamiento de trabajo.
- d) El Clima es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional, comportamiento individual y características de la organización relativamente permanentes en el tiempo las que las hacen diferenciar a una organización de otra.

Sobre la base de este análisis podemos llegar a una definición final de Clima Organizacional para esta investigación, la que señala que:

*“El clima es un conjunto de percepciones logradas de la interacción de características individuales, grupales organizacionales que explican el comportamiento de las personas dentro de una organización”.*

### **3.2.2 Teorías Relativas al Clima Organizacional**

Dentro de las diferentes teorías de Clima Organizacional existe una en la cual se distinguen dos enfoques, el de medidas múltiples y el enfoque perceptual.

#### **3.2.2.1 Enfoque de Medidas Múltiples**

Este se caracteriza por ser la medida más objetiva del Clima Organizacional, donde éste se describe como un conjunto de características de la organización las cuales la distinguen de otras.

Si bien esta definición no funciona más que en los comportamientos objetivos, deja a un lado la causa importante del comportamiento el cual vincula la interpretación que el individuo hace a su situación de trabajo (Brunet, Luc, 1992).

#### **3.2.2.2 Enfoque Perceptual**

Dentro de esta óptica se señala que la percepción de los atributos organizacionales es responsable del comportamiento de los individuos dentro de su trabajo. En este sentido las variables propias de la organización interactúan con la personalidad de los individuos para producir sus percepciones que a su vez conducen al Clima como un filtro de información de los acontecimientos que ocurren alrededor de ellos y de las características de su organización.

#### **3.2.2.3 Teoría de Likert de Clima Organizacional**

Esta teoría de Clima Organizacional o de los “Sistemas de Organización” como lo define su autor, permiten ver en términos de causa y efecto los climas y análisis de las variables que las conforman.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas y valores.

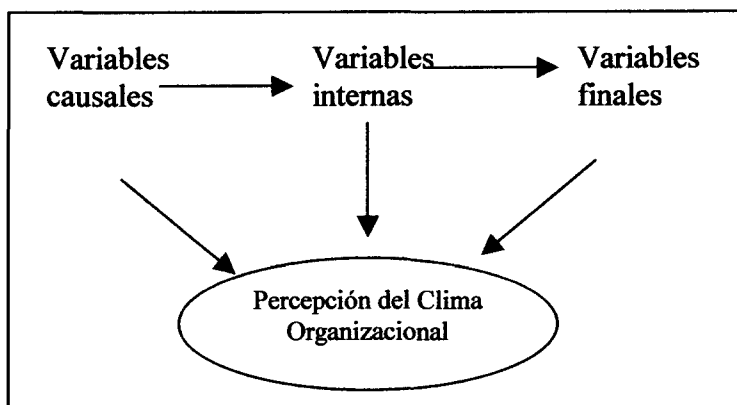
De esta forma Likert señala que existe una trilogía de variables que determinan las características propias de una organización, éstas son:

**Variables causales:** éstas son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona sus resultados.

**Variables internas:** estas variables son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa y representan el estado interno de ésta.

**Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos variables anteriores, éstas forman parte de la eficacia organizacional de una empresa, como por ejemplo: productividad, pérdida y ganancia, etc.

Cuadro 3.2: teoría del Clima Organizacional de Likert.



La combinación y la interacción de estas variables (cuadro 3.2) permiten así determinar el Clima Organizacional (Brunet, Luc, op, cit.).

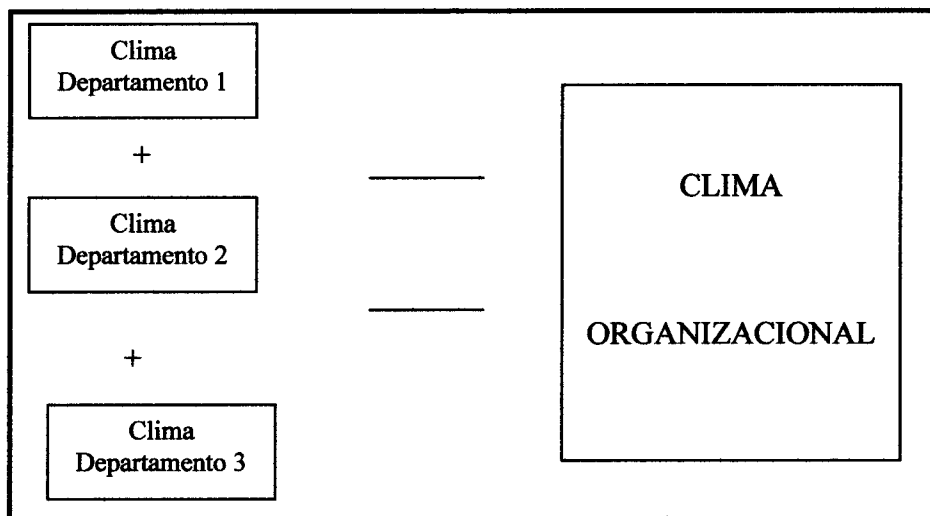
### 3.2.3 Características Generales del Clima Organizacional

¿El Clima que percibe un empleado en su departamento es el mismo que perciben todos los empleados sin importar cuales son sus departamentos dentro de la misma organización? (Brunet, Luc, op, cit.).

Para responder a esta interrogante podemos decir que en una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes. Con esto vemos que una empresa puede tener tantos climas como departamentos o unidades tenga, y entre más descentralizada esté la organización más se pueden observar Climas diferentes, los cuales son definidos como Microclimas dentro de la empresa, estos dependen de la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o de un determinado departamento (Brunet, Luc, op, cit.).

Sin embargo, no es necesario entrevistar a todos los empleados para hacer una buena evaluación, la medición puede ser válida si se entrevista a una muestra representativa para cada departamento o unidad de la organización.

Cuadro 3.3: Clima Global de una Organización.



Como se aprecia en el cuadro 3.3 el Clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que lo componen (Brunet, Luc, op. cit.).

### **3.2.4 Dimensiones del Clima Organizacional**

El comportamiento de los miembros de una organización está siempre bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional, en efecto las organizaciones están caracterizadas por poseer varias dimensiones las cuales son las responsables del comportamiento de los individuos dentro de su trabajo.

Varios investigadores han propuesto diversas dimensiones sobre el tema en las cuales cada uno de ellos propone que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación más exacta del Clima. En el cuadro 3.4 se presentan algunas de ellas:

Cuadro 3.4: Dimensiones del Clima Organizacional.

Forehand y Gilmer	Litwin y Stringer	Likert	Halpin y Crofts
1. Tamaño de la organización	1. Estructura organizacional	1. Proceso de liderazgo	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Estructura organizacional	2. Responsabilidad	2. Proceso de motivación	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Recompensa	3. Proceso de comunicación	3. Moral del grupo
4. Estilo de liderazgo	4. Riesgo	4. Interacción e influencias	4. Apertura de espíritu
5. Orientación de fines	5. Calidez	5. Fijación u ordenamiento de objetivos y metas	5. Consideración
	6. Apoyo	6. Proceso de control	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
	7. Normas		7. Importancia con la producción
	8. Manejo de conflictos		
	9. Identidad		

## **Capítulo 4: “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”**

### **4.1 Diseño de la Investigación**

En este capítulo se considera una serie de pasos para elaborar un plan que contribuya a la realización de esta investigación, dentro de estos pasos es posible mencionar la forma de recolección de datos, el tipo de información que debe ser recolectada, las fuentes de información y el procedimiento de recolección de datos.

#### **4.1.1 Tipo de Investigación**

Dado que se trata de diagnosticar la calidad del Clima Organizacional existente en el Hospital Base de Linares, consideramos que el tipo de investigación que mejor se adecua a este estudio, es el de tipo Descriptivo, ya que este tipo de estudio sirve para determinar la percepción de las personas hacia ciertas variables y suministrar evidencias relativas al estado actual de las variables determinadas para la medición.

#### **4.1.2 Fuentes de Información**

Para este tipo de estudio las fuentes de datos más adecuadas son tanto la primaria como la secundaria.

##### **4.1.2.1 Fuentes de Información Primaria**

Este tipo de información se recopila o recolecta para fines específicos de la investigación. La fuente principal, en este caso será recolectada a través de un cuestionario o encuesta estructurada, la que será aplicada a un grupo de funcionarios del Hospital Base de Linares.



#### **4.1.2.2 Fuentes de Información Secundaria**

Este tipo de información es aquella que ya ha sido publicada y se encuentra disponible, debido a que fue recopilada anteriormente con propósitos similares a este estudio. La información de este tipo corresponde a revisiones bibliográficas de libros y publicaciones. Además, este tipo de información ha permitido la elaboración del marco teórico y del instrumento de medición.

### **4.2 Determinación de las Variables**

Esta etapa corresponde a la determinación de las dimensiones de indicadores que serán de utilidad para la realización de este estudio.

#### **4.2.1 Variables Dependientes**

**Definición:** éstas corresponden a las sumas de las percepciones de los funcionarios, tanto hombres como mujeres que desempeñan sus labores en el Hospital Base de Linares, sobre las dimensiones que explican el Clima Organizacional.

Entre las alternativas para estudiar el Clima, se destaca la técnica de Litwin y Stringer, en la cual se postula que existen dimensiones que explican el Clima existente en una determinada organización, cada una de éstas se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Las dimensiones establecidas para esta investigación corresponden a algunas de las propuesta por Litwin y Stringer, éstas son:

1) **Estructura:** percepción que tienen los empleados acerca de restricciones en el grupo; de cuantas reglas, regulaciones y procedimientos existen, si hay énfasis en los conductos reguladores, o si hay atmósfera más liberal e informal.

Esta es importante de considerar, ya que todas las organizaciones presentan un sistema de normas y políticas que sirven de directrices para guiar el comportamiento de los empleados en las distintas circunstancias.

**2) Responsabilidad:** percepción de ser uno su propio jefe o verse limitado en su autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Este aspecto se relaciona directamente con la supervisión que recibe el empleado.

En toda organización se hace necesario establecer responsabilidades de todas las actividades que se realizan en éstas, por consiguiente, la supervisión es un mecanismo necesario, la que se refiere a establecer pautas para los subordinados, dejándoles a ellos la responsabilidad del trabajo.

**3) Recompensa:** percepción de estar siendo recompensado por un trabajo bien hecho, ahí está el énfasis en las recompensas positivas más que en el castigo.

Existen diversos medios en una organización para motivar a sus empleados en cuanto al trabajo.

**4) Calidez:** sentimiento de que un compañerismo generalizado prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

Lo anterior se relaciona a que; una de las características de todas las relaciones humanas, es que tienden a despertar determinados sentimientos entre la gente. En cierto sentido, los sentimientos constituyen el móvil principal de toda interacción social.

**5) Apoyo:** percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados en el grupo. Este aspecto se relaciona, por una parte, con la existencia de confianza y apoyo en la superación de errores de los subordinados por parte de los superiores, y por otra por la confianza de los compañeros de trabajo.

**6) Normas:** se refiere a la percepción de la importancia implícita o explícita de las metas y estándares de desempeño, el énfasis está en el hecho de realizar un buen trabajo.

Esto implica que los miembros de la organización tienen un desafío implícito de alcanzar ciertos objetivos, a través de la realización de su trabajo bien hecho.

**7) Conflicto:** es el sentimiento de los empleados con respecto a la libertad de expresar sus opiniones, sean éstas discrepantes o no, con las ideas de sus jefes, sin temor a una sanción, sino que se reciban y solucionen los problemas en la forma más abierta posible.

**8) Identidad:** sentimiento de que uno pertenece a la organización y que se es un miembro valioso del equipo.

Esto hace referencia a la necesidad de los trabajadores de sentirse identificados con la empresa u organización, donde se puede dar paso a la motivación, compromiso y lealtad hacia ésta.

#### **4.2.2 Variables Independientes**

**Definición:** ésta se refiere a aquellas características personales, socio-demográficas y laborales que pueden tener algún tipo de influencia en el Clima Organizacional del Hospital, éstas corresponden a:

- Sexo
- Años de servicio
- Tipo de contrato
- Edad
- Cargo o función

### **4.3 Construcción del Cuestionario**

A pesar de la complejidad del concepto de Clima Organizacional, es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados, en los cuales se pregunta a los miembros de las organizaciones por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables que lo conforman.

Existen diversos instrumentos que han sido diseñados para medir Clima Organizacional, en una variedad de organizaciones, el cuestionario que ha sido más a menudo utilizado para la realización de investigaciones acerca de Clima Organizacional ha sido el de Litwin y Stringer. Para estos autores el Clima es concebido como una variable interviniente que media entre factores organizacionales y tendencias motivacionales y el comportamiento de los sujetos en la organización.

El instrumento diseñado por estos autores inicialmente constó de 39 ítems distribuidos en 6 dimensiones, las cuales eran: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Apoyo y Conflicto. Sin embargo, con el tiempo se fueron descubriendo algunas deficiencias en el diseño de este instrumento por lo que se hizo necesario realizar algunas modificaciones, éstas incluían una serie de 14 descripciones del comportamiento en relación al área de Recompensa y Castigo. Finalmente el instrumento constó de 9 dimensiones las cuales son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad; cada una de éstas fue descrita por afirmaciones acerca de la organización llegando a totalizar 50 afirmaciones en las cuales se utilizó un formato escala tipo Likert para su evaluación (Ver anexos Cap IV, Cuestionario Original).

Es importante señalar que este cuestionario ha sido el más utilizado a pesar de haber sido confeccionado en 1969.

Existen diversas investigaciones muy complejas y detalladas respecto del análisis del cuestionario de Litwin y Stringer como son: Downey, Hellriegel, Phels y Slown, 1974; Sims y La Follete, 1975; Muchinsky, 1976; Conrad y Sydow, 1984; Weinert, 1987 y Lotito, 1992.

En base a lo anterior se ha determinado que el cuestionario de Litwin y Stringer es el más adecuado para su adaptación en esta investigación, además, la definición que dan estos autores sobre el Clima Organizacional es coincidente con la definición alcanzada en esta investigación. Por otra parte, este cuestionario posee algunas ventajas que han sido de gran utilidad para el desarrollo de este estudio, las cuales son:

- No requiere de altos costos en tiempo y recursos.
- Es posible, mediante su aplicación, obtener de modo ordenado y sistemático el comportamiento de las variables, entregando información valiosa sobre el Clima.

#### **4.3.1 Adaptación del Cuestionario**

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados al comienzo de esta investigación, se hace necesario realizar una adaptación al instrumento diseñado por Litwin y Stringer el cual será utilizado, de modo que esté acorde al contexto de la organización en la cual se llevará a cabo la medición.

Es importante señalar que este cuestionario ha sido adaptado en diversas ocasiones debido a diferencias semánticas existentes en los objetivos de distintas investigaciones para lo cual se ha requerido una adecuación al lenguaje empleado por los autores originales, como también un replanteamiento de las preguntas de modo que sean comprensibles para todos los trabajadores de la organización.

Para esta investigación se debió considerar el contenido de las preguntas de modo que no fueran ambiguas, para así de acuerdo a los objetivos, efectuar una reformulación y selección de las preguntas del cuestionario original.

Otro aspecto importante que fue considerado en la adaptación del instrumento fue el factor tiempo. Debido a que el cuestionario original constaba de 50 preguntas, las cuales implicaban un gran gasto en tiempo por parte de los trabajadores encuestados, y dada la

realidad de la institución en la cual se aplicó (Hospital tipo 2) con personal cansado a estas alturas del año, por esta razón es posible que los encuestados no tengan tiempo para responderlo, o es posible que los funcionarios no cuenten con un tiempo prolongado para responderlo. En base a esto el cuestionario final quedó reducido a 27 preguntas distribuidas en 8 dimensiones, las cuales corresponden a: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto e Identidad (ver anexo Cuadro 4.1)

**Cuadro 4.1 clasificación de las preguntas por dimensión.**

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas</b>
Estructura	1, 2, 3 y 4
Responsabilidad	5, 6, 7, y 8
Recompensa	9, 10 y 11
Calidez	12, 13, 14, 15 y 16
Apoyo	17, 18, 19 y 20
Normas	21 y 22
Conflicto	23 y 24
Identidad	25, 26 y 27

La razón por la cual se dejó fuera la dimensión riesgo fue debido a que los funcionarios de este tipo de instituciones (hospitales y centros de salud), no tienen la capacidad de tomar decisiones que impliquen asumir riesgos, dado la naturaleza del trabajo que desempeñan, el cual implica una gran responsabilidad sobre la vida humana.

En la reformulación de las preguntas, fue necesario cambiar la redacción de algunas de ellas, de modo que éstas fueran claras y sencillas, con un lenguaje comprensible para todos los que las respondieran.

La escala utilizada en este cuestionario reformulado fue de tipo Likert en la cual es posible encontrar 5 alternativas, correspondiendo a:

- 1 = completamente en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = de acuerdo
- 5 = completamente de acuerdo

Además, en la parte final de este cuestionario se incluyeron 5 preguntas de antecedentes generales de los encuestados, como una manera de obtener mayor información de estos y así poder relacionarlos con la percepción de Clima dentro de esta institución.

En base a toda la descripción se pudo obtener un instrumento adecuado para los objetivos de esta investigación y para la lealtad de este tipo de instituciones (ver anexos Cap IV, Cuestionario)

#### **4.4 Recolección de Datos**

##### **4.4.1 Medición de Datos**

Para la medición de las variables independientes se utilizarán escalas nominales y para las variables dependientes escalas tipo Likert.

##### **4.4.2 Métodos de Recolección**

El método de recolección que se ha utilizado para este estudio fue el cuestionario estructurado, aplicado a una muestra representativa de la población hospitalaria. Este cuestionario cuenta con preguntas que identifican al encuestado y preguntas de percepción sobre aspectos de la organización.

## **4.5 Técnicas de Medición**

En este punto es necesario definir ciertos conceptos que ayudarán a un mejor entendimiento de la aplicación del instrumento de medición.

**Población:** nuestra población de estudio son todas las personas, tanto hombres como mujeres, de todas las edades que trabajen en el Hospital Base de Linares.

**Elemento:** personas que trabajan en el Hospital Base de Linares.

**Unidad de Muestreo:** personas que se encontraban trabajando en el Hospital Base de Linares a la fecha de la encuesta.

**Alcance:** Hospital Base de Linares.

**Tiempo:** 27 al 30 de diciembre del 2002.

### **4.5.1 Marco Muestral**

El marco muestral para el estudio fue un listado de todas las personas que trabajan en el Hospital Base de Linares.

### **4.5.2 Proceso de Muestreo**

El estudio se basará en un muestreo de tipo probabilístico. Para obtener conclusiones relevantes y minimizar el margen de error de la información recolectada se determinará una muestra por grupos de funcionarios, elaborándose para ello un procedimiento de muestreo estratificado, éste consistirá en extraer un número de elementos para cada estrato y se les dará un peso a los resultados de acuerdo a la proporción del estrato con respecto a la población final.



#### 4.5.2.1 Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño muestral, se definirá como unidad de análisis aquellas personas que sean funcionarios del Hospital Base de Linares, además se tomarán en consideración los siguientes aspectos:

- Población corresponde a un total de **704** funcionarios.
- Se considerara un error estándar del **0,289**.
- El nivel de confianza utilizado será de un **95%**. (por lo que el estadístico **Z** vale **2**)
- Y la desviación estándar será de **1.49<sup>1</sup>**

Para comenzar el análisis, esto se debe leer como “existe la necesidad de estar un 95% seguros de que nuestro error muestral al estimar la media de la población no exceda de 0,224.

Así el tamaño de la muestra queda determinado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * S^2}{(\text{error estimado})^2}$$

Donde:

**n:** tamaño de la muestra.

**Z:** probabilidad acumulada para un nivel de confianza dado.

**S:** desviación estándar.

---

<sup>1</sup> Se tomó una desviación estándar que se extrajo del libro bibliográfico de este estudio, donde propone una desviación estándar para investigaciones de mercado de este tipo, el libro es el “Investigación de Mercados” de David Aaker y George Day, editorial McGraw Hill, tercera edición, 1989

“Se debe aclarar que no se utilizó una técnica de cálculo del tamaño de la muestra estratificado por que no se podía aseverar que las desviaciones estándar diferían para cada estrato y por que el costo de la entrevista no difería por cada estrato, ambas características deben existir para valga la pena utilizar un muestreo de tipo estratificado”.

Utilizando los valores antes señalados se llegó a la conclusión de que el tamaño de la muestra era de 177 personas, las cuales serán estratificadas según su departamento. Por ésto el resultado de la muestra por estrato será de:

<b>ESTRATO</b>	<b>N° DE FUNCIONARIOS</b>	<b>PESO RELATIVO (%)</b>
Directivos	16	2.27
Personal ley 15.076 y planta profesional	166	23.57
Planta técnica	271	38.49
Planta administrativa	92	13.08
Planta auxiliar	159	22.59
<b>Total</b>	<b>704</b>	<b>100</b>

<b>ESTRATO</b>	<b>N° DE ENCUESTADOS</b>
Directivos	3,9725 (4 aprox)
Personal ley 15.076 y planta profesional	41,2475 (41 aprox)
Planta técnica	67,5325 (68 aprox)
Planta administrativa	22,89 (30 para mejorar la muestra)
Planta auxiliar	39,5325 (40 aprox)
<b>Total</b>	<b>183 (total mejorado)</b>

Se debe hacer notar que en la muestra hay algunos tamaños de muestra de los estratos que son menores que 30, por lo que no serán representativos de la población. Para solucionar esto, se aumentó la muestra del estrato de la planta administrativa, dejándolo en 30 de manera definitiva, esto no significa un error en el cálculo, sólo nos permitirá lograr resultados más significativos por estrato. Para el caso de los directivos no se procedió de

acuerdo a los cánones anteriores, y no se aumentó el tamaño de la muestra, a pesar de que ésta era menor a 30, ya que, el tamaño de la población en ese estrato es menor a 30 (solo 16 personas), además de que por ser este un estrato de alto nivel en la organización, la posibilidad de encontrar dificultades a la hora de hacer la encuesta es mucho mayor, por lo que para éste estrato se hablará de “los encuestados”, ya que los resultados en éste no se podrán generalizar a la población.

Dado lo anterior, el tamaño de nuestra muestra aumento a 183 personas, lo que, para arreglos estadístico – matemático, significa que el nivel de error disminuye (ahora equivale a 0,282).

#### **4.6 Procesamiento de Datos**

El procesamiento de datos recolectados con el instrumento de medición se llevó a cabo en plantillas del programa de Microsoft Excel 5.0.

#### **4.7 Análisis de Datos**

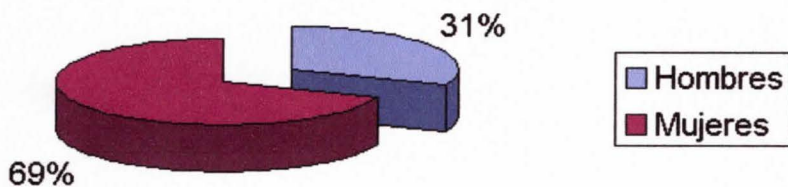
Para este estudio se utilizarán técnicas de análisis de datos tales como análisis univariado y bivariado.

## Capítulo 5: “PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS”

### 5.1 Presentación de datos sobre los encuestados.

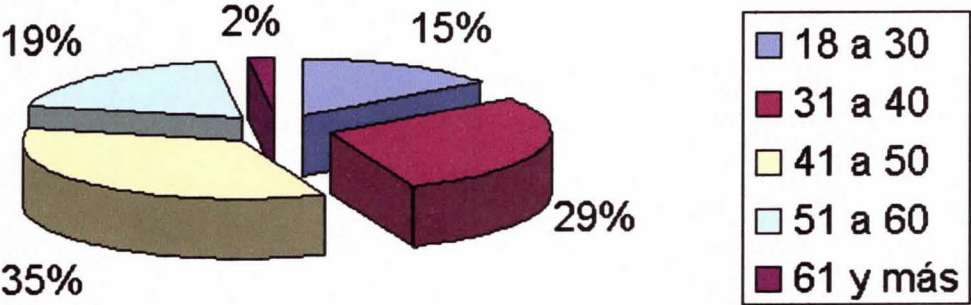
dentro de este grupo de datos se encuentran todas aquellas variables independientes (demográficas y de antecedentes laborales). Como esta información sólo muestra las características de los encuestados, su presentación se limitará a describir el comportamiento de estos datos.

Gráfico N° 5.1:



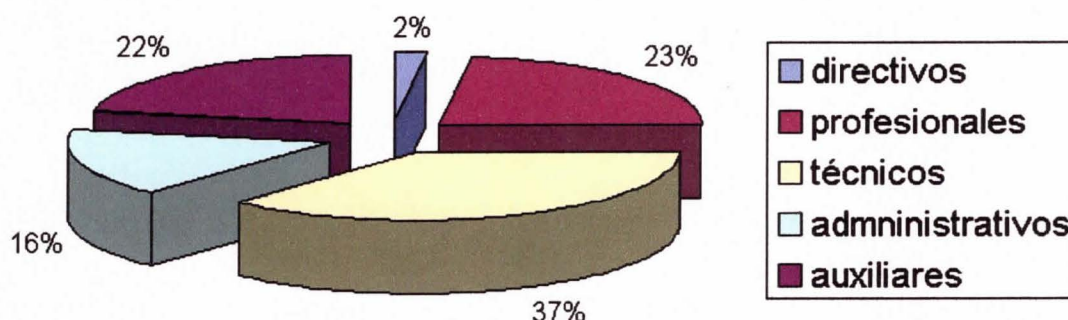
Como se aprecia en el gráfico N° 5.1, la mayor parte de los encuestados lo constituyeron las mujeres, las que representaron un 69% del total, mientras que los hombres sólo representaron el 31% del total de encuestados.

Gráfico N° 5.2: edad



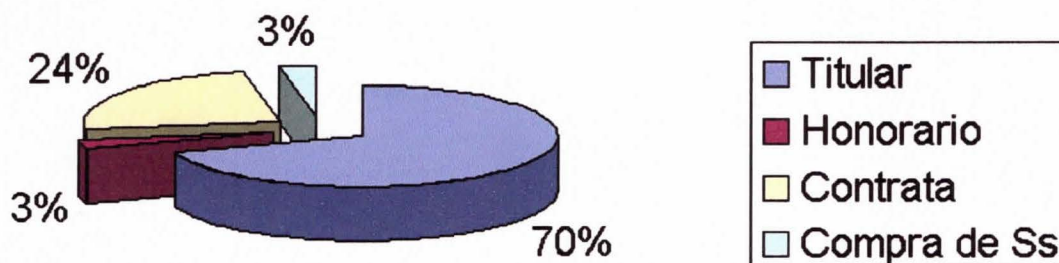
La información entregada en el gráfico N° 5.2, nos permite decir que al clasificar a los encuestados en intervalos de edad, los más altos porcentajes de ellos se encontraron en el intervalo de 41 a 50 años de edad con un 29%. El menor grupo lo constituyeron aquellas personas mayores de 61 años las que formaron un 2% del total de encuestados.

Gráfico N° 5.3: cargo



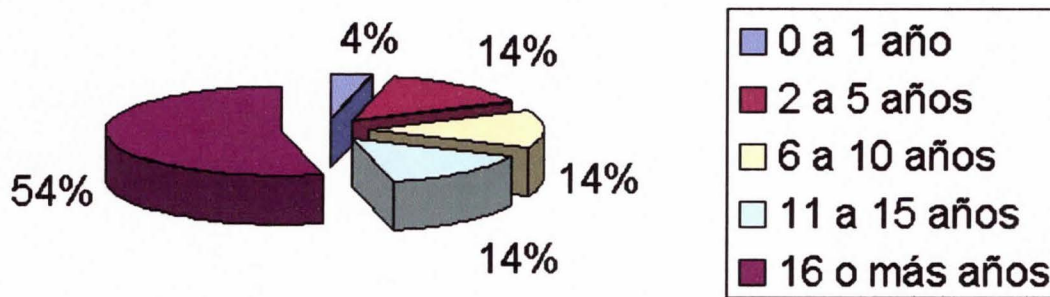
Como una manera de hacer más representativa la información entregada por la encuesta, la muestra elegida fue dividida en estratos (después de calcular el tamaño de manera simple, por las razones anteriormente señaladas), los que fueron clasificados según el cargo o función que cumplían los funcionarios dentro de la organización, tales como Directivos, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. Como se aprecia en el gráfico N° 5.3, un 37% de los encuestados corresponden a Técnicos, un 23% a Profesionales, un 22% a Auxiliares, un 16% a Administrativos y un 2% a Directivos.

Gráfico N° 5.4: Tipo de contrato



Dentro del Hospital Base de Linares existen cuatro formas de contratación del personal que ahí labora. El gráfico N° 5.4 detalla el tipo de contrato que poseen el grupo de funcionarios que fueron encuestados. En él, es posible apreciar que un gran porcentaje a contrata y el resto se divide entre honorarios y compra de servicio, cada una de ellos con 3%.

Gráfico N° 5.5: años de servicio.



El gráfico N° 5.5 presenta la distribución de los encuestados según los años de servicio. Se puede apreciar que la mayoría de ellos lleva 16 años y más trabajando en esta institución, representando un 54% del total. Por el contrario, una minoría de ellos (4%) posee menos de una año de servicio.

## 5.2 Análisis por pregunta

En este punto del capítulo se presentará y desarrollará un análisis de todas las preguntas con las cuales se pretendió recolectar información sobre percepciones de los funcionarios sobre las variables o dimensiones que definen el Clima Organizacional. Estas correspondieron a las 27 primeras preguntas de la encuesta, para las cuales se utilizó escala tipo Likert para sus respuestas.

### Pregunta N° 1:

“Los trabajos en su unidad están claramente definidos y estructurados”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	11	41	34	68	29	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,24	0,42	0,39	0,49	0,36	*
<b>Varianza</b>	0,06	0,18	0,15	0,24	0,13	*
<b>Media</b>	0,06	0,22	0,19	0,37	0,16	1.0

Los datos presentados en esta tabla muestran que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la afirmación, correspondiendo esta alternativa al 37% del total, además, y sumando la alternativa “completamente de acuerdo”, suman un 53% de las preferencias.



### Pregunta N° 2:

“En su unidad a veces es poco claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	12	62	27	62	20	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,32	0,47	0,36	0,47	0,24	*
<b>Varianza</b>	0,1	0,22	0,13	0,22	0,06	*
<b>Media</b>	0,06	0,34	0,15	0,34	0,11	1.0

Los resultados arrojados para esta pregunta no explican con claridad la preferencia de los encuestados, ya que los porcentajes de mayor ocurrencia se dividen entre las alternativas “de acuerdo” y “en desacuerdo”. Además, se puede observar que ninguno de los dos extremos de opinión logran tener más de un 50% de las preferencias.

### Pregunta N° 3:

“En el Hospital se mantiene al mínimo el formalismo burocrático”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	59	57	30	24	13	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,47	0,46	0,37	0,33	0,26	*
<b>Varianza</b>	0,22	0,21	0,14	0,11	0,07	*
<b>Media</b>	0,32	0,31	0,16	0,13	0,07	1.0

Las respuestas más frecuentes en esta pregunta correspondieron a las alternativas “completamente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, alcanzando un 63% de total de respuestas, lo cual corrobora que no existe un pleno desacuerdo con la afirmación.

**Pregunta N° 4:**

“Nuestra productividad a veces carece de organización y planificación”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	18	38	37	68	22	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,30	0,41	0,40	0,48	0,33	*
<b>Varianza</b>	0,09	0,17	0,16	0,23	0,11	*
<b>Media</b>	0,10	0,21	0,20	0,37	0,12	1.0

La mayor parte de los encuestados señalaron estar “de acuerdo” con la afirmación de carencia de organización y planificación en su productividad, alcanzando un 37% de las respuestas, y sumando la alternativa “completamente de acuerdo” se alcanza el 49% de las preferencias para este extremo de las opiniones.

**Pregunta N° 5:**

“Si usted piensa que tiene el enfoque correcto, simplemente sigue adelante con su trabajo”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	10	11	25	99	38	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,22	0,35	0,50	0,40	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,05	0,12	0,25	0,16	*
<b>Media</b>	0,05	0,06	0,14	0,54	0,21	1.0

La información entregada por esta tabla nos muestra claramente la preferencia de los encuestados por la alternativa “de acuerdo”, correspondiendo a un 54% del total. Se puede aseverar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de la pregunta.

### Pregunta N° 6:

“En esta organización la supervisión solo establece pautas para sus subordinados; se le deja a ellos la responsabilidad de su trabajo”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	8	37	42	61	35	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,40	0,42	0,47	0,40	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,16	0,18	0,22	0,16	*
<b>Media</b>	0,04	0,20	0,23	0,33	0,19	1.0

Los datos nos muestran que los encuestados están mayoritariamente “de acuerdo” con la afirmación presentada, alcanzando un 33% del total, y si sumamos la alternativa “completamente de acuerdo” podemos decir que la mayoría de los encuestados piensa afirmativamente con la pregunta propuesta, ya que alcanza el 52% de las preferencias.

### Pregunta N° 7:

“La filosofía del hospital enfatiza el hecho de que las personas deben resolver sus problemas por si mismas”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	14	53	35	50	31	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,40	0,42	0,47	0,40	*
<b>Varianza</b>	0,07	0,21	0,16	0,2	0,14	*
<b>Media</b>	0,08	0,29	0,19	0,27	0,17	1.0

En esta afirmación la alternativa con más alta concurrencia corresponde a la de “en desacuerdo” con un 29%, sin embargo, el general de las respuestas se encuentra en las alternativas a favor de la afirmación alcanzando un 44% del total. Pero a pesar de esto, en

esta pregunta no se puede aseverar que exista una tendencia de respuesta clara, por lo que no se puede realizar una lectura más profunda de los resultados.

**Pregunta N° 8:**

“Existe gran cantidad de excusas aquí cuando alguien comete un error”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	15	29	31	61	47	183
Desv. Estándar	0,26	0,36	0,37	0,47	0,44	*
Varianza	0,07	0,13	0,14	0,22	0,19	*
Media	0,08	0,16	0,17	0,33	0,26	1.0

En general, los encuestados se encuentran de acuerdo a la existencia de gran cantidad de excusas cuando alguien comete un error en esta organización, alcanzando un 59% del total, siendo la más frecuente la alternativa “de acuerdo” con un 33%.

**Pregunta N° 9:**

“Las recompensas y estímulos que se obtienen, generalmente contrapesan las amenazas y las críticas”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	31	56	36	31	30	183
Desv. Estándar	0,37	0,46	0,40	0,37	0,37	*
Varianza	0,14	0,21	0,16	0,14	0,14	*
Media	0,17	0,30	0,20	0,17	0,16	1.0

La mayor parte de los encuestados se inclinó por las alternativas desfavorables a esta afirmación correspondiendo a un 47% del total, mientras que las alternativas

favorables corresponden a un 33%, sin embargo, y a pesar de esto, como no existe una tendencia estadísticamente mayoritaria en esta pregunta, no se pueden hacer aseveraciones claras sobre ella.

**Pregunta N° 10:**

“No hay suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	7	16	14	70	76	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,28	0,26	0,49	0,49	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,08	0,07	0,24	0,24	*
<b>Media</b>	0,04	0,09	0,08	0,38	0,42	1.0

Definitivamente las respuestas con mayor ocurrencia correspondieron a las alternativas “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, logrando un 78% de total. Las alternativas desfavorables a esta afirmación sólo alcanzaron un 15% de las respuestas. Podemos decir claramente que la tendencia en esta pregunta es clara hacia una respuesta positiva en la pregunta propuesta.

**Pregunta N° 11:**

“En esta organización, si se comete un error será castigado”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	12	37	49	58	27	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,24	0,40	0,45	0,47	0,36	*
<b>Varianza</b>	0,06	0,16	0,2	0,22	0,13	*
<b>Media</b>	0,07	0,20	0,27	0,32	0,15	1.0

Los resultados nos indican que la mayoría de los encuestados se inclinó por las alternativas “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”, obteniendo un 47%. Sin embargo, al analizarlos separadamente es posible darse cuenta que la de mayor ocurrencia fue la alternativa “de acuerdo”, con un 32%, seguido por la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con un 27%, por lo que en esta pregunta no podemos hacer una interpretación clara de los resultados, ya que no existe una tendencia definida en las respuestas.

**Pregunta N° 12:**

“En el Hospital predomina entre las personas una atmósfera amistosa”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	22	39	64	44	14	183
Desv. Estándar	0,33	0,41	0,48	0,42	0,26	*
Varianza	0,11	0,17	0,23	0,18	0,07	*
Media	0,12	0,21	0,35	0,24	0,08	1.0

Como es posible apreciar 64 de los encuestados están indiferentes frente a la afirmación de que en el hospital predomina entre las personas una atmósfera amistosa, representando está un 35% del total. Las alternativas contrarias a la afirmación representaron un 33%, mientras que las alternativas a favor e ella representaron un 32% del total. Por lo antes dicho, no es posible realizar una interpretación clara y precisa de las respuestas recibidas.

**Pregunta N° 13:**

“El Hospital se caracteriza por un clima de trabajo relajado y cómodo”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	66	69	24	13	11	183
Desv. Estándar	0,48	0,49	0,33	0,26	0,22	*
Varianza	0,23	0,24	0,11	0,07	0,05	*
Media	0,36	0,38	0,13	0,07	0,06	1.0

Definitivamente los encuestados están “en desacuerdo” y “completamente en desacuerdo” con la afirmación presentada, representando estas dos alternativas un 74% del total de encuestados. Un 13% de ellos se mantuvo indiferente. Las alternativas favorables a esta afirmación, en su conjunto, sólo alcanzaron un 13%.

**Pregunta N° 14:**

“En el hospital es muy difícil llegar a conocer a la gente”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	20	33	36	61	33	183
Desv. Estándar	0,32	0,39	0,40	0,47	0,39	*
Varianza	0,1	0,15	0,16	0,22	0,15	*
Media	0,11	0,18	0,20	0,33	0,18	1.0

Frente a la afirmación, 61 encuestados dijeron estar de acuerdo con la afirmación, representando el 33% de las preferencias, y sumado al 18% que dijo que estaba “completamente de acuerdo” con la afirmación, se puede asegurar que las respuestas son positivas en su mayoría.

**Pregunta N° 15:**

“Las personas en esta organización tienden a ser frías y distantes entre ellas”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	16	40	49	51	26	183
Desv. Estándar	0,32	0,39	0,40	0,47	0,39	*
Varianza	0,1	0,15	0,16	0,22	0,15	*
Media	0,09	0,22	0,27	0,28	0,14	1.0

Los resultados arrojados por esta afirmación señalan que los encuestados están entre las alternativas “de acuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, representando en conjunto un 55 del total de encuestados, lo que no permite asegurar una tendencia.

**Pregunta N° 16:**

“Existe una estrecha relación entre los distintos niveles de esta organización”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	37	57	37	33	20	183
Desv. Estándar	0,40	0,47	0,40	0,39	0,32	*
Varianza	0,16	0,22	0,16	0,15	0,1	*
Media	0,20	0,31	0,20	0,18	0,11	1.0

Los resultados nos indican que la mayoría de los encuestados son contrarios a la afirmación planteada de que existe una estrecha relación ente los distintos niveles de la organización, ya que las alternativas “en desacuerdo y “completamente en desacuerdo” obtuvieron un 51% de las preferencias, por lo que se puede aseverar que la mayoría de los encuestados no comparte la afirmación planteada.



**Pregunta N° 17:**

“En esta organización, si se comete un error, no obtiene mucha simpatía de parte de los superiores”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	11	29	46	68	29	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,36	0,44	0,48	0,37	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,13	0,19	0,23	0,14	*
<b>Media</b>	0,06	0,16	0,25	0,37	0,16	1.0

Como se aprecia en los resultados, la mayor parte de los encuestados son partidarios de la afirmación planteada, así las alternativas con mayor ocurrencia fueron “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, representando el 53% de las preferencias.

**Pregunta N° 18:**

“Tenemos la oportunidad de hablar de nuestras aspiraciones dentro de la organización”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	31	49	46	44	13	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,37	0,45	0,44	0,42	0,24	*
<b>Varianza</b>	0,14	0,2	0,19	0,18	0,06	*
<b>Media</b>	0,17	0,27	0,25	0,24	0,07	1.0

Frente a esta afirmación, los encuestados se inclinaron por la alternativa “en desacuerdo”, con un 27% de las preferencias, sin embargo las opciones “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo” lograron un 25% y 24% respectivamente, por lo que en esta

respuesta no es posible realizar una afirmación objetiva de los resultados, ya que no existe una tendencia clara.

**Pregunta N° 19:**

“En esta organización se da prioridad al factor humano (como se siente la persona, etc.)”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	42	59	46	24	13	183
Desv. Estándar	0,42	0,47	0,44	0,33	0,24	*
Varianza	0,18	0,22	0,19	0,11	0,06	*
Media	0,23	0,32	0,25	0,13	0,07	1.0

Los resultados nos muestran que 55% de las respuestas se encuentran en las alternativas “en desacuerdo” y “completamente en desacuerdo”, por lo que la tendencia está claramente inclinada hacia las respuestas negativas a la afirmación propuesta.

**Pregunta N° 20:**

“Cuando estoy en una tarea difícil puedo contar generalmente con la asistencia de mi jefe y co – trabajadores”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	16	29	44	62	31	183
Desv. Estándar	0,30	0,36	0,42	0,48	0,37	*
Varianza	0,09	0,13	0,18	0,23	0,14	*
Media	0,09	0,16	0,24	0,34	0,17	1.0

La mayor parte de los encuestados, el 34%, se inclinó por la alternativa “de acuerdo” y un 17% por al alternativa “completamente de acuerdo”, por lo que se puede decir con seguridad que la mayoría de las personas encuestadas está de acuerdo con la afirmación propuesta, correspondiendo esta mayoría al 51% de los encuestados.

**Pregunta N° 21:**

“Existe una cierta presión para mejorar continuamente nuestra actuación personal y de grupo”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	9	31	38	81	24	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,37	0,40	0,50	0,33	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,14	0,16	0,25	0,11	*
<b>Media</b>	0,05	0,17	0,21	0,44	0,13	1.0

La respuesta más elegida a esta pregunta es la opción “de acuerdo” con el 44% del total, además, la opción “completamente de acuerdo” representa un 13% de las respuestas, por lo que se puede decir que la mayoría de los encuestados está a favor de la afirmación propuesta.

**Pregunta N° 22:**

“Para seguir adelante en el trabajo es más importante llevarse bien que ser un buen productor”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	9	40	55	57	22	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,22	0,41	0,46	0,47	0,33	*
<b>Varianza</b>	0,05	0,17	0,21	0,22	0,11	*
<b>Media</b>	0,05	0,22	0,30	0,31	0,12	1.0

Los resultados entregados por la tabla nos muestran que las respuestas con mayor frecuencia se dividen entre las alternativas “de acuerdo” y la de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con un 30% y un 31% respectivamente, por lo que no se pueden realizar afirmaciones concluyentes en esta pregunta, ya que no existe una mayoría clara para alguna respuesta específica.

**Pregunta N° 23:**

“La mejor manera de causar una buena impresión aquí es evitar las discusiones y desavenencias”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	5	13	38	82	44	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,17	0,24	0,41	0,50	0,42	*
<b>Varianza</b>	0,03	0,06	0,17	0,25	0,18	*
<b>Media</b>	0,03	0,07	0,21	0,45	0,24	1.0

La mayoría de los encuestados se refirió a esta afirmación en forma favorable, alcanzando un 69% del total de respuestas las opciones “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”, por lo que podemos concluir que las personas confirman la afirmación propuesta.

**Pregunta N° 24:**

“Se nos alienta a decir lo que pensamos, incluso si esto significa discrepar con nuestros superiores”

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	35	64	40	33	11	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,40	0,49	0,41	0,39	0,24	*
<b>Varianza</b>	0,16	0,24	0,17	0,15	0,06	*
<b>Media</b>	0,19	0,35	0,22	0,18	0,06	1.0

La mayor frecuencia de respuestas de los encuestados se encontró en las alternativas desfavorables con la afirmación, donde la alternativa “en desacuerdo” obtiene el 35% de las respuestas, y más el 19% de recurrencia de la alternativa “muy en desacuerdo”, hacen que se pueda afirmar que la mayoría de los encuestados está en contra de la afirmación propuesta.

**Pregunta N° 25:**

“La gente está feliz de pertenecer a esta organización”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	20	29	81	38	15	183
Desv. Estándar	0,32	0,36	0,50	0,40	0,28	*
Varianza	0,1	0,13	0,25	0,16	0,08	*
Media	0,11	0,16	0,44	0,21	0,08	1.0

La mayor parte de los encuestados se encuentra en el sector indiferente de las opciones, eligiendo la alternativa “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, por lo que no se pueden hacer afirmaciones concluyentes con respecto a las respuestas de esta pregunta.

**Pregunta N° 26:**

“Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien”

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	Total
N° encuestados	13	31	53	59	27	183
Desv. Estándar	0,24	0,37	0,46	0,47	0,36	*
Varianza	0,06	0,14	0,21	0,22	0,13	*
Media	0,07	0,17	0,29	0,32	0,15	1.0

La respuesta más seleccionada es la alternativa “de acuerdo” con un 32%, sin embargo, no se puede realizar una aseveración concluyente con respecto a esta pregunta, ya que las alternativas positivas a la afirmación no obtienen el 50% de las respuestas.

**Pregunta N° 27:**

**“Hasta donde yo puedo ver, no existe lealtad personal hacia esta organización”**

	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>Total</b>
<b>N° encuestados</b>	11	48	53	51	20	183
<b>Desv. Estándar</b>	0,24	0,44	0,46	0,45	0,32	*
<b>Varianza</b>	0,06	0,19	0,21	0,2	0,1	*
<b>Media</b>	0,06	0,26	0,29	0,28	0,11	1.0

Para esta respuesta no se puede realizar una conclusión definitiva, ya que las respuestas están muy bien distribuidas, y centradas en las opciones “en desacuerdo”, “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “de acuerdo”, las cuales entre las tres tienen el 83% de las respuestas.

---

\* Determinar totales entre varianzas o desviaciones estándar es imposible, lo único que se puede realizar con ellos es una comparación y una interpretación individual del resultado.

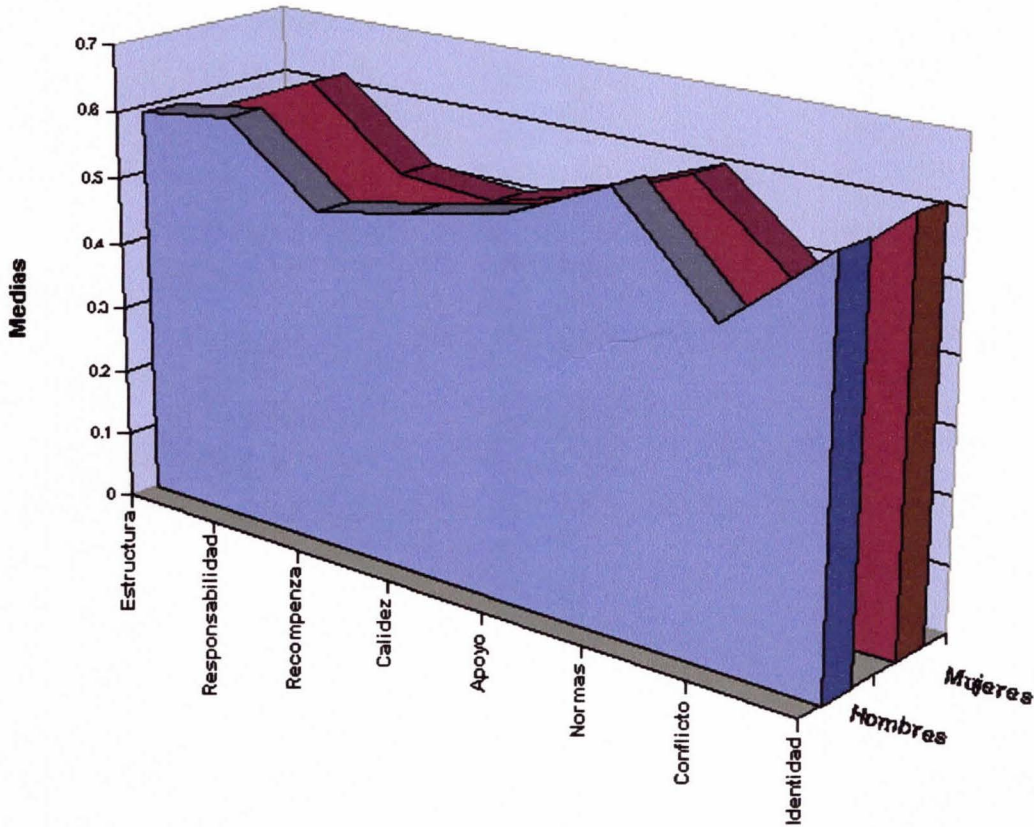
### **5.3 Análisis Bivariado.**

La presentación y análisis de datos en este punto consistirá en la comparación de las variables dependientes de Clima Organizacional (dimensiones) con variables independientes como lo son: sexo, cargo (función), y años de servicio, todo esto con el objeto de advertir si existe alguna relación entre estas variables y la calidad del Clima Organizacional dentro de esta institución.

Antes de comenzar con este análisis es importante mencionar que se considerara como “media general” al promedio del total de percepciones de los encuestados (ver anexos cap V, Procedimiento para obtener el diagnóstico de C.O), además se hablará de una percepción “favorable” / “desfavorable” a aquella que se encuentre por sobre / bajo la media general.



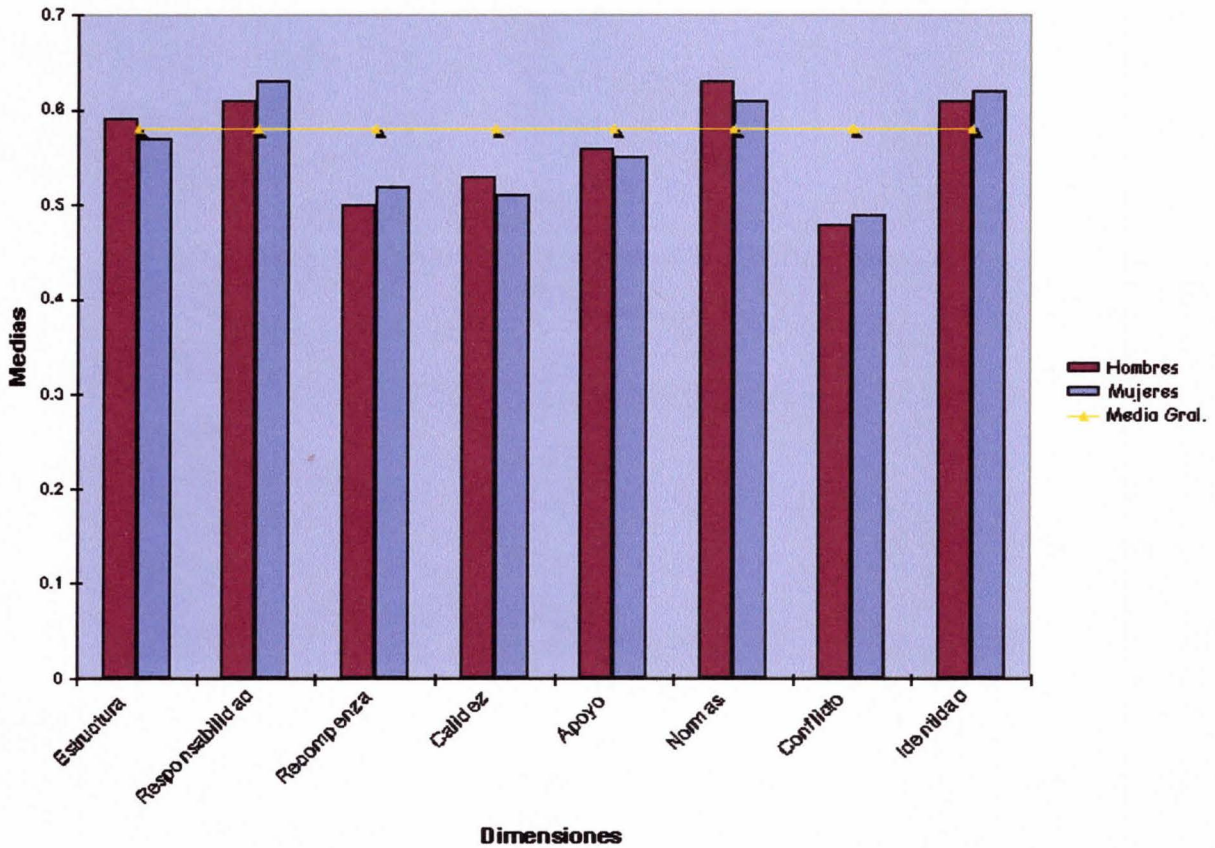
**Gráfico N° 5.6: percepción de las dimensiones de C.O según sexo**



Al medir Clima Organizacional dentro de esta institución es posible constatar que existe cierta diferencia entre las personas es distinta la percepción que tienen los hombres de las mujeres con relación a las dimensiones del C.O.

Como se muestra en el gráfico N° 5.6, en general, las percepciones que tienen las mujeres sobre las dimensiones de C.O son más favorables que las percepciones de los hombres.

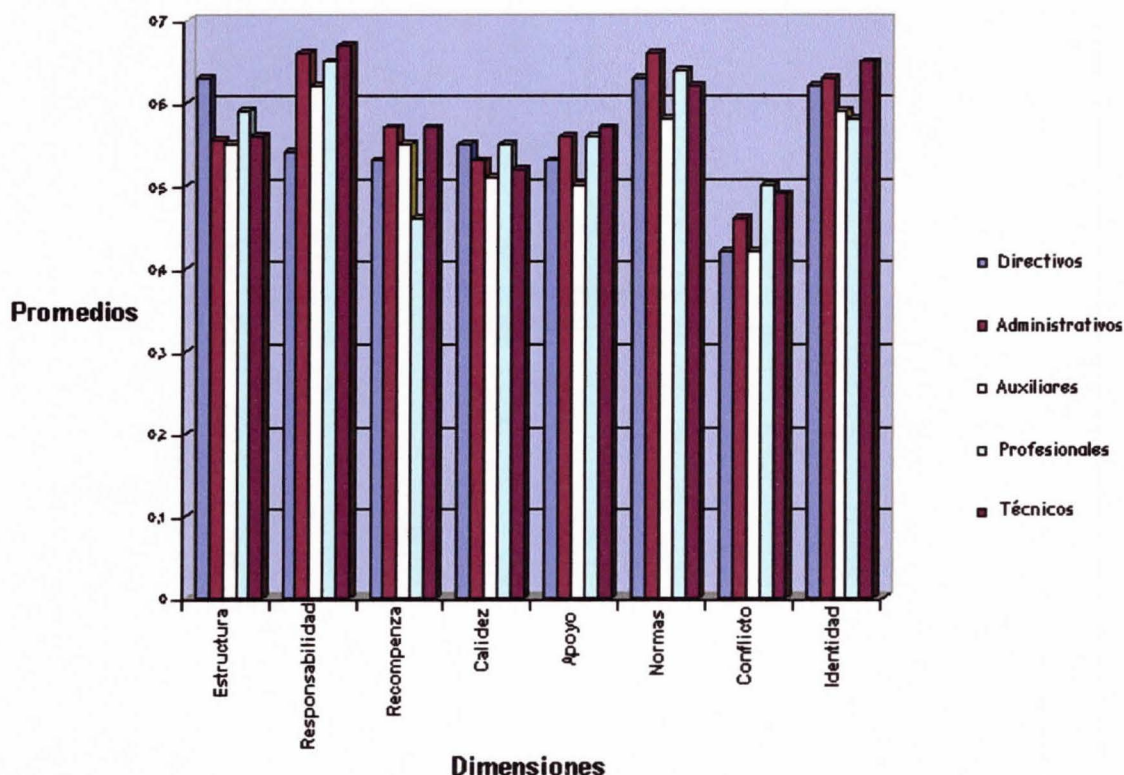
**Gráfico N° 5.7: comparación entre la media general de C.O y la percepción de las dimensiones de C.O según sexo.**



En el gráfico N° 5.7 puede observarse que en el gráfico anterior, existe diferencia entre las percepciones de hombres y mujeres por las dimensiones de C.O. Además, es posible constatar que algunas de las dimensiones se encuentran por debajo del promedio general, obtenido del total de las percepciones de los encuestados, siendo éste el caso en las dimensiones Recompensa, Calidez, Apoyo y Conflicto. Por el contrario, las dimensiones Responsabilidad y Estándares fueron, en ambos sexos, levemente superiores que la media general. Cabe destacar, que al comparar las percepciones por sexo con la media general es posible observar que las dimensiones Estructura e Identidad presentaron diferencias a las anteriores, ya que la primera de éstas es percibida por los hombres en forma levemente más favorable que las mujeres, ubicándose por sobre la media general, no siendo éste el caso de la dimensión Identidad, donde las mujeres sobrepasan a los hombres en las percepciones, siendo superior a la media general.



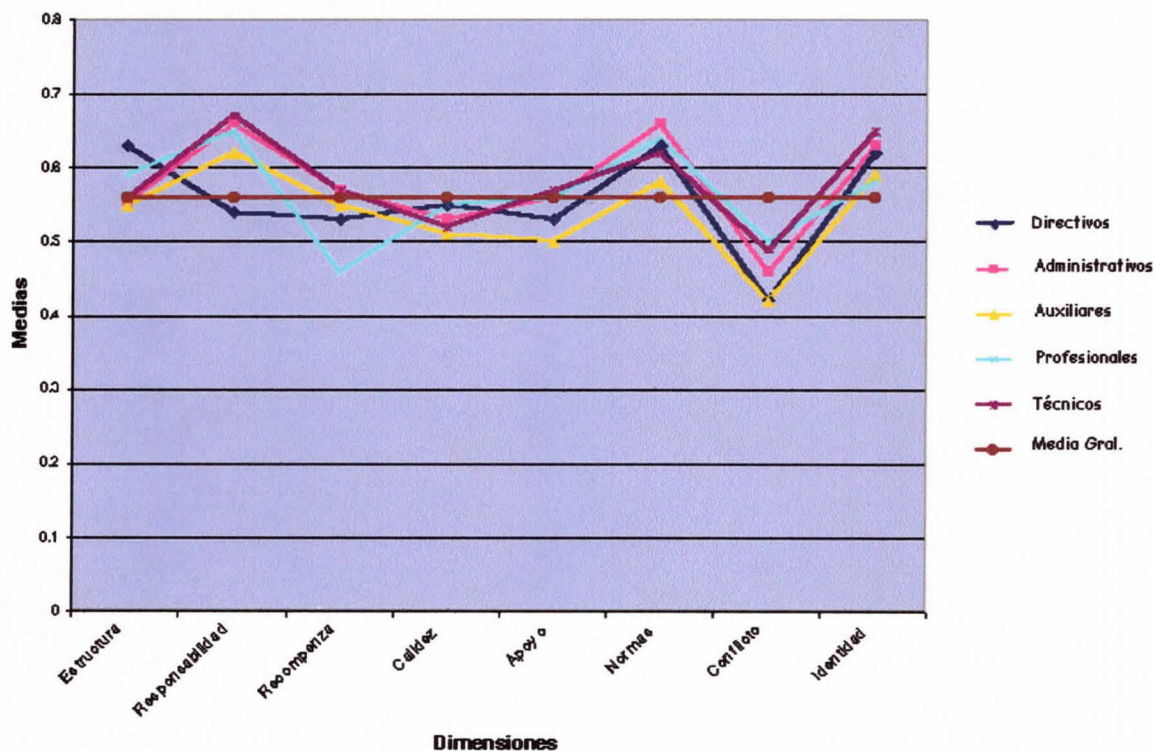
**Gráfico N° 5.8: percepción de las dimensiones de C.O según cargo (función)**



Al analizar las percepciones de las dimensiones de C.O por cargo, podemos comenzar mencionando que los Directivos encuestados perciben a las dimensiones Estructura, Calidez, Normas e Identidad de una manera más favorable que al resto de las dimensiones. Los Administrativos perciben mejor las dimensiones Responsabilidad, Recompensa, Apoyo Normas e Identidad que las dimensiones Estructura, Calidez, Apoyo y Conflicto. Las percepciones que tiene los Auxiliares sobre las dimensiones Calidez, Apoyo y Conflicto son más desfavorables que el resto de las dimensiones e incluso que el resto de los cargos. Es importante resaltar que en general las percepciones de estos funcionarios en comparación con el resto de los grupos de funcionarios, fueron mayormente negativas. Al referirnos a las percepciones que tienen los Profesionales, es posible advertir que existen dos dimensiones que permiten diferenciarlos del resto de los funcionarios, ya que éstas son las que perciben de manera más negativa Recompensa e Identidad. Para los Técnicos las dimensiones Calidez y Conflicto fueron percibidas de manera menos favorable frente al resto de las dimensiones, sin embargo, las percepciones que tienen estos frente a la

Responsabilidad e Identidad son más favorables con relación al resto de las percepciones de los encuestados.

**Gráfico N° 5.9: comparación entre la media general de C.O y la percepción de las dimensiones de C. O según cargo (función)**



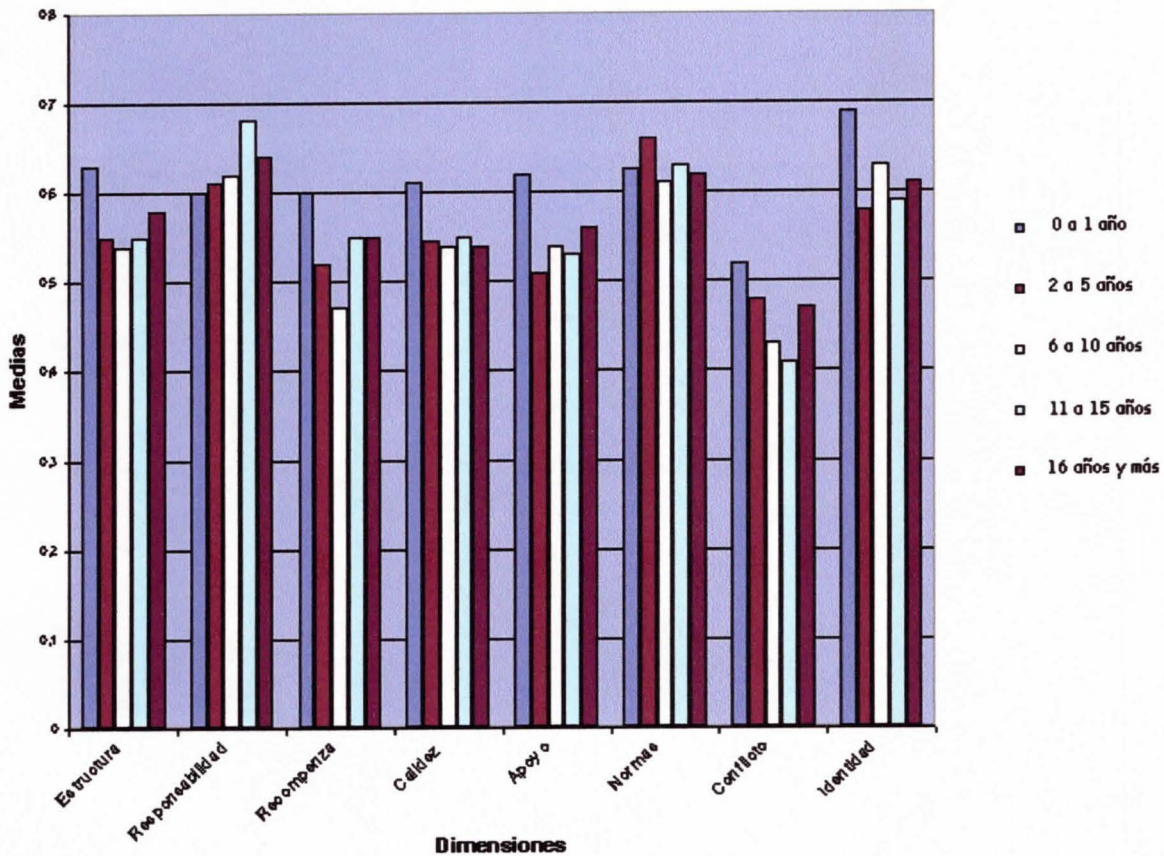
Al observar el gráfico podemos decir que, en general, al confrontar la media general de C.O con las percepciones de los grupos de funcionarios, son percibidas altamente favorable las dimensiones Estructura, Responsabilidad, Normas e Identidad. Por el contrario las dimensiones Recompensa, Calidez, Apoyo y Conflicto fueron percibidas desfavorablemente.

Es importante mencionar que existen grupos de funcionarios (o cargos) en los cuales sus percepciones se distancian (o separan) del resto, es así en el caso de los directivos en la dimensión Estructura, donde la percepción de estos es más favorable que los demás; y en la dimensión Responsabilidad, en la cual su percepción es la única que se encuentra por



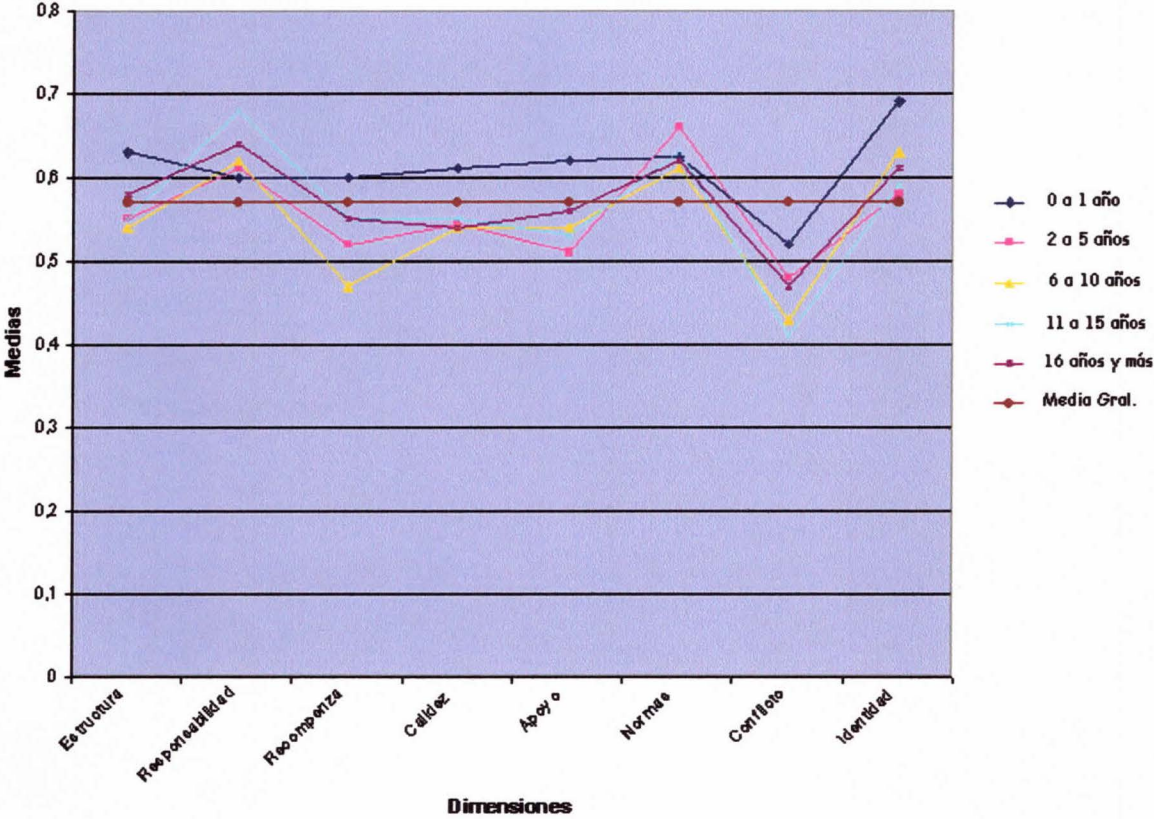
debajo de la media general; el segundo caso corresponde a los Profesionales, en los cuales su percepción se aleja muy por debajo del resto en la dimensión Recompensa.

**Gráfico N° 5.10: percepción de las dimensiones según años de servicio.**



Al realizar un análisis de las percepciones de C.O por años de servicio, se puede observar que aquellos funcionarios que tienen poco tiempo trabajando en esta institución, perciben más favorablemente las dimensiones que aquellos funcionarios que llevan más años trabajando en ella.

**Gráfico N° 5.11: comparación entre la media general de C.O y la percepción de las dimensiones de C.O según años de servicio.**



Al realizar una comparación entre las percepciones de los funcionarios según años de servicio y la media general (gráfico N° 5.11), se puede observar que las dimensiones Responsabilidad, Normas, Conflicto e Identidad son percibidas por todos con una misma tendencia, sea ésta favorable o desfavorable, como por ejemplo la dimensión Conflicto es percibida desfavorablemente por todo los grupos (intervalos).

## **Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones**

El presente capítulo consta de dos partes, en la primera se desarrollarán las conclusiones de esta investigación, las que serán divididas, en conclusiones por dimensión y una conclusión general; y una segunda parte, en la cual se expondrán recomendaciones que pudieran contribuir a un buen Clima Organizacional en esta institución.

Las conclusiones expuestas tendrán como base los análisis hechos en el capítulo anterior.

### **6.1 Conclusiones por dimensiones**

#### **6.1.1 Estructura:**

En lo que se refiere a esta dimensión; estructura, los funcionarios perciben que existen Procedimientos, Reglamentos, Directivas Permanentes, Además del Estatuto Administrativo y las instrucciones permanentes que definen y estructuran los trabajos, donde es posible observar un formalismo burocrático en los procesos, muy característico de los organismos públicos. Todo este formalismo proporciona directrices para guiar el comportamiento y la productividad de los funcionarios en el desarrollo de su trabajo.

Esta dimensión se ubicó a nivel del promedio de las percepciones, por lo que es posible deducir que, los funcionarios perciben que esta institución posee un ambiente medianamente estructurado.

#### **6.1.2. Responsabilidad:**

Los funcionarios consideran que existe un grado de autonomía en la ejecución de las tareas habituales y que la supervisión establece pautas para el desarrollo de su trabajo, dejando espacio para tomar decisiones relacionadas con sus labores.

Los resultados de esta dimensión indican que gran parte de los funcionarios se sienten con un alto grado de responsabilidad para tomar decisiones en el trabajo que desempeñan.

Es importante que en toda organización exista un involucramiento de las personas en las situaciones de trabajo, las que estimulan a contribuir en la obtención de las metas y a compartir responsabilidades de éstas. Todo lo anterior ayuda a que ellos se vuelvan empleados y ciudadanos responsables, dejando de ser simples ejecutores de tareas mecanizadas.

### **6.1.3. Recompensa:**

Los funcionarios perciben que la recompensa por el trabajo desempeñado es bajo, es decir, sienten que su trabajo no es reconocido por los superiores. Cabe destacar que a la mayoría de los funcionarios les interesa algo más que la satisfacción de sus necesidades; desean también ser reconocidos por ello, empleando sistemas de ascensos, grados y méritos por el trabajo desempeñado en excelente forma y con dedicación exclusiva. O sea desean que el sistema de recompensas funcione y sea justo.

El no reconocimiento de un trabajo bien hecho provoca en los empleados un sentimiento de apatía, lo que conlleva a que el Clima Organizacional se deteriore progresivamente.

### **6.1.4. Calidez**

En lo que se refiere a esta dimensión, los funcionarios perciben un ambiente de trabajo tenso y algunas diferencias en las relaciones de trabajo entre los distintos niveles de la organización. Además, perciben un bajo compañerismo, explicado por una cierta insana competencia y poca lealtad entre los colegas o pares, jefes y subalternos en el establecimiento hospitalario en general.

Cabe destacar que, toda relación humana despierta sentimientos entre las personas; el cual es el móvil principal de toda interacción social, el buen desarrollo de éstas contribuye a la



motivación, lo que consolida su importancia en el crecimiento de las organizaciones.

#### **6.1.5. Apoyo**

Los funcionarios perciben que en esta institución reciben la ayuda de sus jefes cuando se les presenta un problema que no pueden resolver por ellos mismos, sin embargo, este apoyo sólo es “físico”, ya que existe poco apoyo psicológico para el buen desempeño de su trabajo. Además, encuentran que son pocas las ocasiones en que se les brinda la oportunidad de hablar de sus aspiraciones, o metas en el plano personal individual y familiar

Se debe tener en cuenta que, el trato a los subordinados, como seres humanos, racionales, con capacidad de hacer el trabajo, y el reconocimiento de que su trabajo es importante, provoca en ellos la sensación de ser parte, junto a sus superiores, de un solo equipo. De esto se desprende la importancia que tiene para el funcionario el apoyo, tanto físico como psicológico, en el buen desempeño de su labor. En base a esto, se explica el hecho de que los funcionarios de esta institución cataloguen el apoyo brindado, por sus superiores y compañeros, como bajo.

#### **6.1.6. Normas:**

Este tipo de instituciones se caracteriza por establecer normas y estándares de desempeño con el énfasis en realizar un buen trabajo y con un alto nivel de exigencia. Esto se ve explicado por el hecho de que a diario se trabaja con vidas humanas, además de que existe una fuerte presión por parte de los usuarios, el Gobierno a través de los Ministerios de Salud y Hacienda y de la sociedad en general, por mejorar la atención y calidad de los servicios prestados.

Es de este modo, que los funcionarios tienen una alta percepción de esta dimensión, ya que están obligados y presionados para cumplir ciertas metas con estándares de calidad, sincronizados a una red asistencial llamada Maule Sur y obtener un alto rendimiento en las tareas realizadas.

Si así no fuera, la brecha de calidad y cantidad aumentaría considerablemente, atochando como en un embudo la atención primaria y por ende la secundaria en una rueda sin fin.

#### **6.1.7. Conflicto:**

Los funcionarios de este establecimiento sienten que no se les estimula a expresar sus opiniones, sean éstas discrepantes o no lo sean con las de sus superiores, en forma clara y abierta, evitando con ello el conflicto. Esto provoca que los empleados no se sientan estimulados a buscar mejores métodos que aporten resultados más satisfactorios, además de desincentivar la creatividad y el aporte de nuevas ideas.

El hecho de dar a conocer los diferentes puntos de vista dentro de una organización, como lo son los establecimientos hospitalarios, dan la oportunidad de que los problemas que estaban ocultos salgan a la superficie y puedan afrontarse y resolverse, contribuyendo esto al mejoramiento del ambiente laboral.

#### **6.1.8 Identidad:**

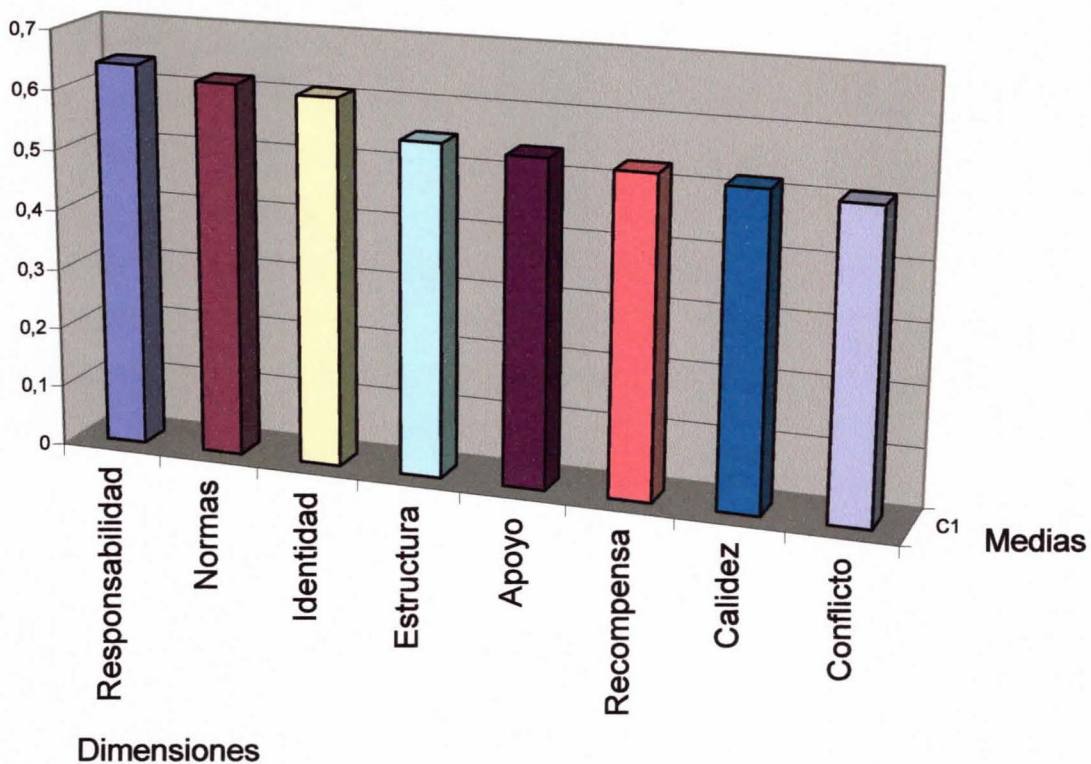
En lo que respecta a esta dimensión, es posible mencionar que los funcionarios perciben que son miembros de una organización y se identifican con ésta.

El que las personas se sientan parte de la organización en la cual trabajan, crea un mayor grado de involucramiento en sus puestos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas y en ocasiones, para algunos funcionarios, es toda su vida, todo lo que ellos tienen o poseen se encuentra en el establecimiento hospitalario. Prácticamente viven dentro de él, en sistemas de turnos permanentes, durante todos los años de vida laboral. Por supuesto que éste es un factor motivacional que contribuye a que los índices de rotación sean más bajos.

## 6.2 Jerarquización de las Dimensiones

Para poder explicar con mayor claridad los resultados de esta investigación, y cumplir con uno de los objetivos planteados, se realizó una jerarquización de la percepción de las dimensiones del Clima Organizacional.

Gráfico N° 6.1: Jerarquización de las Dimensiones



Como se aprecia en el gráfico N° 6.1, se han jerarquizado las dimensiones de mayor a menor, de acuerdo a las percepciones que tienen los funcionarios respecto de ellas. Como resultado de esto, las dimensiones Responsabilidad, Normas e Identidad se encontraron en las primeras posiciones, lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados considera que estas dimensiones están más presentes o se desarrollan mejor dentro de esta institución.

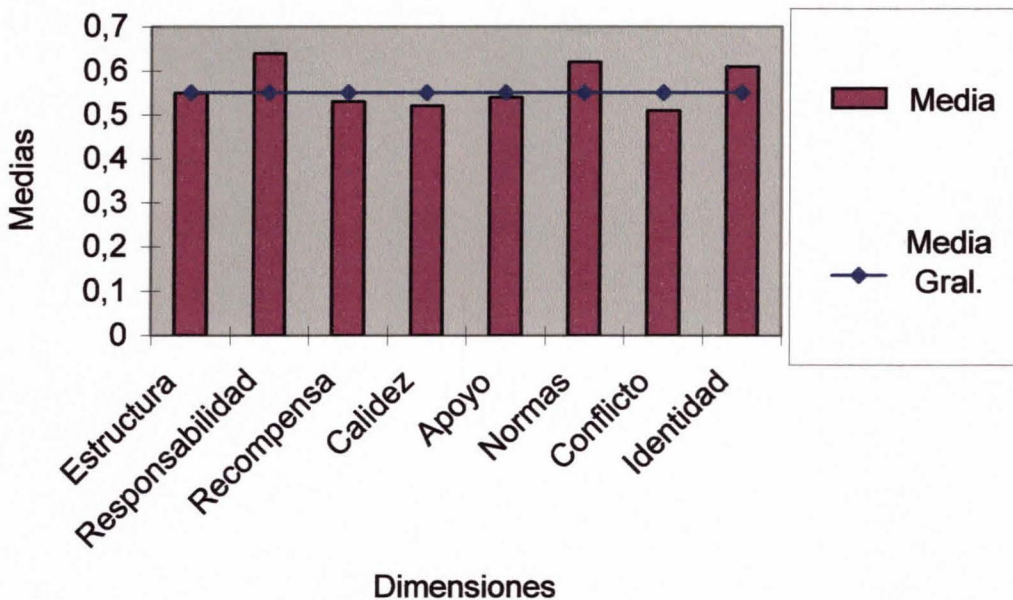
Debido a que las normas existentes son claras y exigentes, los funcionarios se encuentran bajo una gran responsabilidad en el cumplimiento de su labor, lo que los motiva a comprometerse con su trabajo dentro de esta institución. Sin embargo la colaboración y apoyo en las tareas por parte de los superiores compañeros, pares y subalternos es bajo, al igual que el reconocimiento en su desempeño laboral, frente a un ambiente de trabajo en el cual no existe cabida para que sus miembros puedan manifestar opiniones y puntos de vistas de las diversas situaciones que ocurren dentro de ella, lo que conlleva a que las relaciones laborales se vean deterioradas. Por esto las dimensiones Apoyo, Recompensa, Calidez y Conflicto son consideradas como las menos desarrolladas dentro de esta Institución.



### 6.3 Conclusión General

Después de haber realizado los análisis y conclusiones para cada una de las dimensiones, es posible llegar a una conclusión general para esta investigación.

Gráfico N° 6.2: Diagnóstico de Clima Organizacional



La calidad del Clima Organizacional, existente en el Hospital Base de Linares se caracteriza por no ser bueno (así lo demuestra el gráfico N° 6.2), ya que se visualizan aspectos negativos en este establecimiento hospitalario, que perjudican o degradan el aspecto humano del trabajador. Al hablar de esto me refiero a la carencia de factores motivadores en el empleo que lo harían más gratificante, tales como sistemas de recompensas justas, impulsar la creatividad y la oportunidad de expresar y aportar nuevas ideas, reconocimiento a la iniciativa, a la excelencia en el desempeño, a la preparación extra que se realiza en forma personal y privada, pero cuyos conocimientos redundan en

mayor eficiencia, eficacia y excelencias en las labores que se realizan en él, y, para el lugar de trabajo, políticas de apoyo que ayuden a los empleados a convertirse en mejores personas, seres más responsables, donde todos traten de crear estrechas relaciones y un ambiente en el cual todos aporten sus habilidades a la organización.

Dentro de esta organización estos aspectos son, cuantitativa y cualitativamente, más importantes que aquellos que resultaron positivos en la medición del Clima Organizacional, ya que éstos se relacionan estrechamente con factores motivacionales que provocan comportamientos y actitudes, que luego se traducen en consecuencias para la organización, como es baja productividad, rotación deficiente, estrés laboral, cansancio o fatiga, neurosis ambiental, ausentismos, licencias médicas, cada vez más prolongadas, y todo lo que afecte en recargo de actividades para el personal que subroga al funcionario ausente, debido a que no se reemplazan algunas licencias, por estrechez de presupuesto.

## **6.4 Recomendaciones**

Luego de haber concluido esta Investigación, es posible proponer algunas recomendaciones con el fin de mejorar el Clima Organizacional del Hospital Base de Linares y con ello contribuir a mejorar la calidad en la entrega de las prestaciones que se debe brindar a los usuarios del sistema, o sea “brindar mejor salud a la gente”.

Un Clima Organizacional favorable dentro de una organización crea un ambiente de trabajo positivo para los empleados, además de contribuir a la salud económica de la organización.

Es importante que en esta institución existan espacios donde se estimule a los trabajadores a expresar o manifestar sus opiniones frente a decisiones que se tomen en su unidad de trabajo como en la institución en general, para esto es necesario que se creen instancias donde los superiores compartan con los empleados en reuniones informales con el objetivo de dar la opción de que en un ambiente más relajado puedan expresar sus opiniones sobre algunos problemas dentro de la institución y así buscar mejores métodos que aporten a la solución de éstos.

Otra vía que puede contribuir a un buen Clima Organizacional y que elimina el temor a la represalia son los buzones de sugerencias.

Continuando con formas de contribuir a mejorar el Clima Organizacional de este hospital a continuación se podría señalar que; se deberían formular y evaluar en conjunto con las Asociaciones Gremiales, Jefes, Supervisores y Coordinadores los programas anuales respecto de la obtención, mantención, capacitación, desarrollo y aprovechamiento idóneo de los recursos humanos del servicio. Además, para mejorar la eficacia, se necesita otorgar responsabilidad a la gente, proporcionar apoyo a la gestión, dar elogios y reconocimientos, desarrollar el potencial del funcionario, mantenerlos informados, hacer que la gente se sienta valorada y con estas acciones se tendrán personas motivadas, lo que contribuiría a mejorar sustancialmente el Clima Organizacional del establecimiento y con ello se lograría



una mejor atención al paciente, lo que es el objetivo fundamental de la institución hospitalaria.

Centrarse en las personas permitirá que en la organización se desarrollen funcionarios leales y comprometidos con la filosofía de la empresa, y para complementar esto se sugiere estructurar programas dedicados a mejorar las expectativas, estableciendo metas, para una atención con mejores resultados.

Incrementar confianza, capacidad y compromiso es también una tarea muy importante, lo que se logrará al consultar, involucrar y delegar actividades que necesitan de un cierto grado de responsabilidad en las decisiones.

Se sugiere evaluar en conjunto con las personas indicadas los programas y actividades que debe realizar anualmente el departamento de bienestar del personal y que dichas actividades tiendan al mejoramiento real del entorno laboral. Sean estos en el área de capacitación para el hogar y la familia, como la compra de infraestructura física que mejore las condiciones de los turnos, o diagnosticar brechas de personal y contratar donde sea más necesario de modo que contribuya al bienestar físico y psicológico de los funcionarios, porque con ello también mejora la comunicación, característica imprescindible en todo accionar humano.

En el análisis de la dimensión “Conflicto” notamos claramente estas dificultades, ya que se notaban pocos estimulados a desarrollar la comunicación, terminando por debilitar y retardar los procesos de aprendizaje y con ello también los procesos de creación de nuevas habilidades entre los trabajadores, creando una mala relación con los usuarios del servicio y, en consecuencia, con la comunidad misma.

Entregar un sistema de reconocimiento o estatus para los empleados, ya que es muy importante para ellos debido al gran valor psicológico y social que tiene. Además, la satisfacción de reconocimiento de que el trabajo está bien hecho es un poderoso motivador para muchas personas.

Los líderes deben estimular a su personal para que éstos deseen desempeñar su trabajo en muy buena forma, además el apoyo que reciban debe ser tanto físico como psicológico donde los trabajadores sean tratados como personas, o sea seres racionales y emotivos, y sientan que el trabajo es realizado en equipo.

Además la estructura y funcionamiento de los grupos dentro de una organización son factores importantes, por lo que se hace necesario estimular la creación de buenas relaciones humanas entre los funcionarios, que tiendan a despertar determinados sentimientos entre ellos, para crear así un compañerismo generalizado que prevalezca en la atmósfera del grupo de trabajo. Esta conclusión se deriva del análisis de la dimensión “Apoyo”, donde notamos claramente que los funcionarios sienten que no son respaldados por los superiores y tampoco por sus pares de forma sincera y desinteresada.

Si bien es cierto este trabajo de medición y diagnóstico del Clima Organizacional concluye puntos en los que éste no es bueno, el comportamiento de la mayoría de los funcionarios en los momentos donde más se necesita de su profesionalismo, dan a conocer nítidamente que pueden unirse en torno a un objetivo común a pesar de las diferencias personales, todos aprendemos a defender la camiseta, y que en múltiples ocasiones la recompensa está dada al salvar la vida de un paciente, traer un niño al mundo o acoger al anciano, brindando afecto al desamparado, atendiendo con esmero al grave y consolando al moribundo, y que la calidez mencionada en esta medición está cimentada, en la mayoría de los funcionarios, en la formación dada en sus propios hogares, por lo tanto, al vivir tantos años trabajando en un Servicio Público se aprende a intercambiar aprendizaje y a tolerar personalidades, haciendo causa común con el objetivo hospitalario. Por lo que personalmente concluyo que mejorando el Clima Organizacional se mejora el ambiente como seres humanos llevando a los hogares menos tensión, alimentando de cariño y afecto a los propios hijos, pudiendo ser que muchos de ellos serán los futuros funcionarios del hospital, quienes tendrán un mejor Clima Organizacional.

## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de los Principales Servicios del Hospital Base de Linares

Listado de los principales servicios del Hospital Base de Linares:

Subdirección de operaciones	Subd. Administrativa	Subd. Médica
Esterilización	Abastecimiento	Pediatría
Movilización	Capacitación	Neonatología
Ropería y lavandería	farmacia	Obstetricia y ginecología
Servicios generales	Contabilidad	Medicina
Alimentación	Informática	U.C.P adultos
Mantenimiento	Servicio social del personal	U.C.P pediátrica
Aseo y saneamiento	S.O.M.E	Cirugía
	Estadística	Traumatología
<b>Dirección</b>	Centros de llamado	Unidad de emergencia
	Recaudación	S.E.D.I.L.E
Oficina de partes	Inventario	Enfermería
Consultorio especialidades	Of. Subsidios	Oftalmología
Jardín infantil	Caja	Pensionado
Servicio dental	Of. Rol del Personal	Kinesioterapia
U.A.P		Banco de sangre
Salud del ambiente		Imagenología
		Pabellón quirúrgico

## Anexo 2: Dotación de Personal del Hospital Base de Linares

### Dotación de personal del Hospital Base de Linares

<b>Planta</b>	<b>Escalafón</b>	<b>Año 2002</b>
<b>Directiva</b>	Directivos	16
<b>Ley 19.664</b>	Médicos	59
	Dentistas	8
	Bioquímico	1
	Q. farmacéutico	2
	Nutricionistas	6
	Enfermeras	38
<b>Profesional</b>	Matronas	20
	Tec. Médicos	13
	Kinesiólogo	4
	Asistente social	4
	Ed. Párvulos	1
	Tec. Tit. Universitario	10
	Lab. Dental	1
	Aux. Paramédico	263
<b>Técnica</b>	Insp. Saneamiento	5
<b>Administrativa</b>	Administrativos	92
	Auxiliares	144
<b>Auxiliar</b>	Choferes	15
<b>Cod. Trab</b>	Insp. Saneamiento	2
<b>Total</b>		<b>704</b>

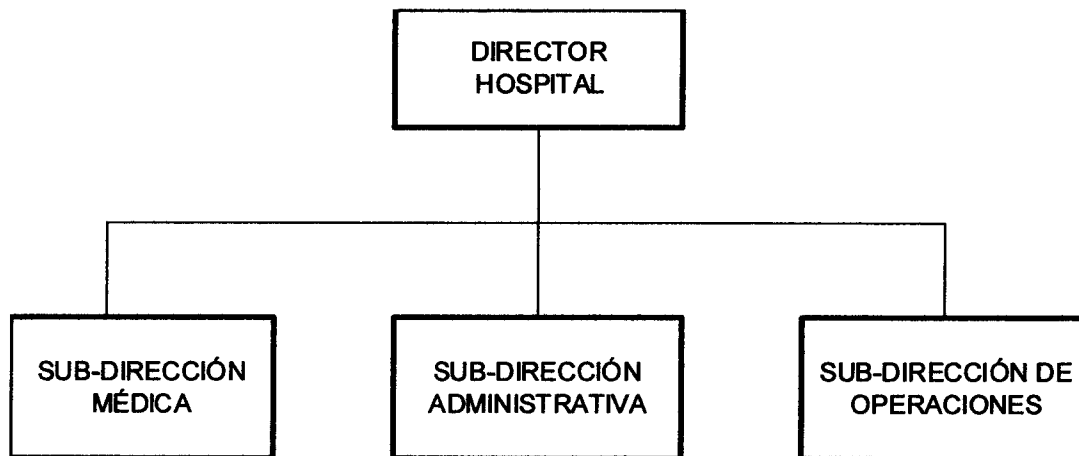
**Anexo 3: Tabla de Remuneraciones Para Funcionarios Ley Número 18.834**

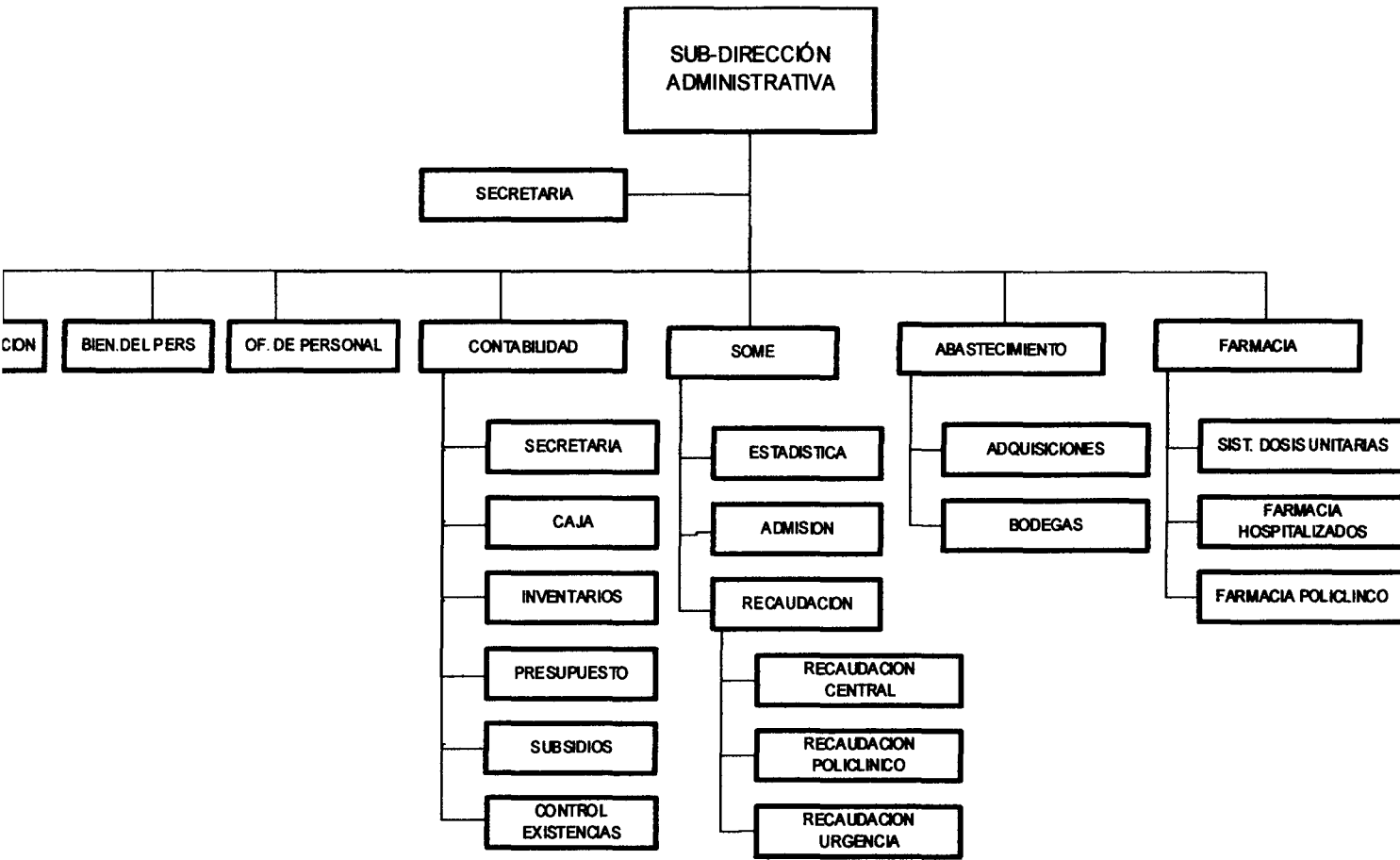
**Cargos no profesionales con descuentos legales**

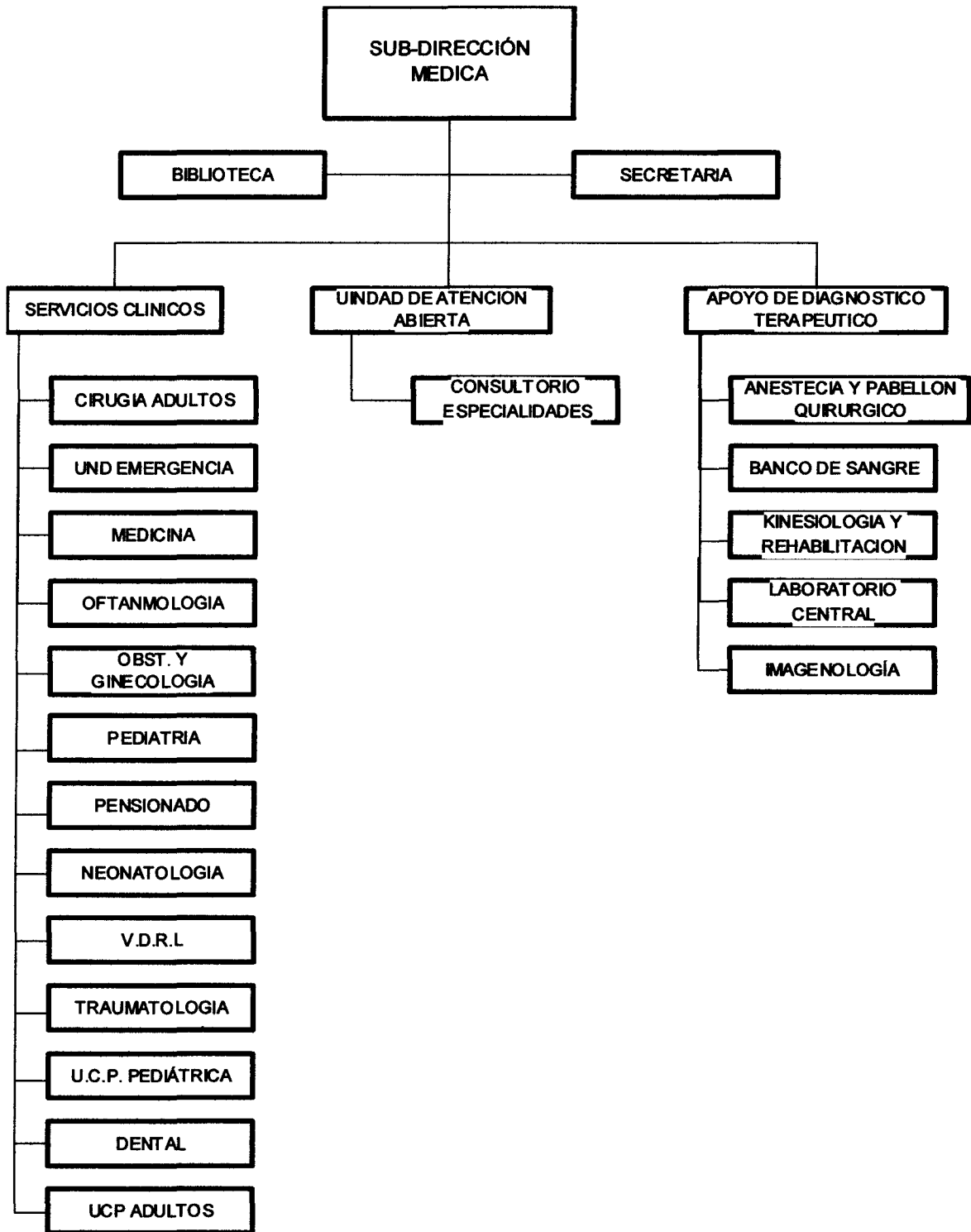
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRADO	SUELD O BASE	DECRE T. LEY N°  3.501	SUB- TOT IMPNIB  DESAH	ASIG  SUST  ART 18 LEY N°  19.185	LEY N°  18.566	LEY N°  18.675  ART. 10	TOTAL  HABER DEC LEY N° 3.500	LEY N°  18.675 ART. 11	TOTAL  HABER DEC LEY N° 3.501
5	221726	28935	250661	0	9722	23588	283971	8887	292858
6	209159	27295	236454	0	9253	22441	268148	8456	276604
7	192792	25159	217951	0	8631	20497	247079	7889	254968
8	178496	23294	201790	0	8095	19641	229526	7405	236931
9	165259	21556	186825	12162	7597	18432	225016	6945	231961
10	153029	19970	172999	119631	7144	17311	317085	6531	323616
11	141703	18942	160195	117023	6600	16008	299826	6038	305864
12	131206	17122	148328	114484	6532	16549	285893	6232	292125
13	121482	15853	137335	112250	6084	15472	271141	5826	276697
14	112466	14677	127143	109968	5477	14004	256592	5282	261874
15	104141	13590	117731	106195	5544	14166	243636	8338	248974
16	96408	12581	108989	100907	5126	13147	228169	4950	233119
17	89270	11650	100920	99239	4781	12304	217244	4636	221880
18	82661	10787	93448	96883	4946	12704	207981	4791	212772
19	77254	10082	87336	94220	5094	12986	199636	7895	204531
20	72204	9423	81627	89118	4723	12097	187565	7563	192128
21	67473	8805	76278	85446	4469	11478	177671	4324	181995
22	63065	8230	71295	78670	3490	8923	162378	3367	165745
23	58939	7692	66631	70564	3306	8491	148992	3199	152191
24	55078	7188	62266	64332	3150	8109	137857	3055	140912
25	51477	6718	58195	62271	2840	7256	130562	2728	133290
26	48083	6275	54358	58085	2704	6933	122080	2616	124696
27	44983	5864	50802	55469	2221	5731	114223	2153	116376
28	42016	5483	47499	53142	2236	5736	108613	2168	110781
29	39275	5125	44400	51134	2153	5544	103231	2094	105325
30	38291	4997	43288	47880	1961	5082	98211	1915	100126
31	37365	4876	42221	44273	1905	4950	93369	1867	95236

## Anexo 4: Organigramas del Hospital Base de Linares

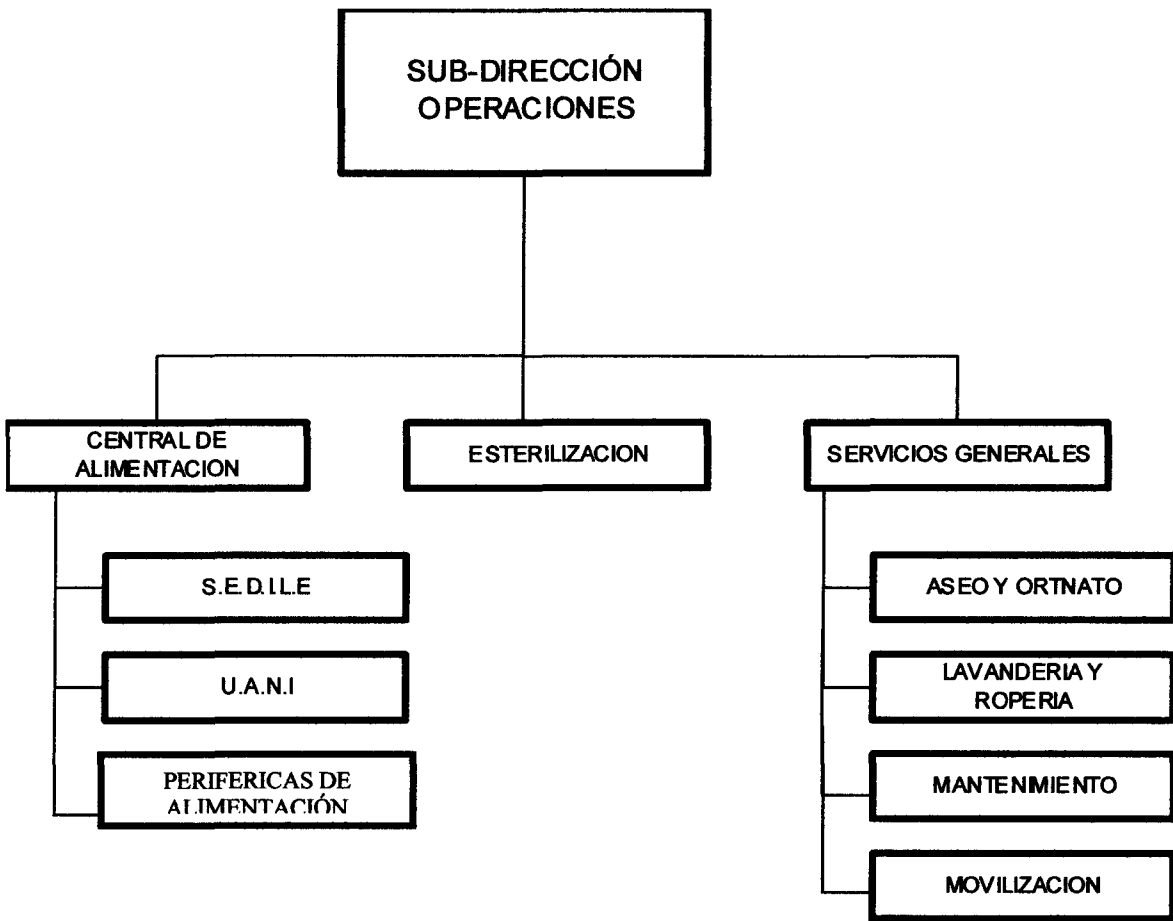
### ORGANIGRAMA HOSPITAL BASE DE LINARES











## **Anexo 5: Cuestionario de C.O de 9 Dimensiones de Litwin Y Stringer**

### **Cuestionario de Clima Organizacional de 9 dimensiones (Litwin y Stringer)**

1. Los trabajos en esta organización están claramente definidos y estructurados en forma lógica	1	2	3	4	5
2. En esta organización a veces es poco claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones	1	2	3	4	5
3. Las políticas y estructura organizacional de la empresa han sido claramente explicadas	1	2	3	4	5
4. El formalismo burocrático se mantiene al mínimo en la organización	1	2	3	4	5
5. Reglas excesivas, detalles administrativos hacen difícil poder considerar ideas nuevas y originales	1	2	3	4	5
6. Nuestra productividad a veces carece de organización y planificación	1	2	3	4	5
7. En alguno de los proyectos en que he estado, no he sabido exactamente quien era mi jefe	1	2	3	4	5
8. En esta empresa para la administración es más importante que se junten las personas más apropiadas para hacer un trabajo, que mantenerlas en sus puestos en forma rígida	1	2	3	4	5
9. En esta organización no confiamos demasiado en un juicio individual, todo caso es verificado 2 veces	1	2	3	4	5
10. Aquí la administración desaprueba que todos se verifique con ellos, si usted piensa que tiene el enfoque correcto simplemente sigue adelante	1	2	3	4	5
11. En esta organización la supervisión es principalmente cuestión de establecer pautas para sus subordinados; se le deja a ellos la responsabilidad de su trabajo	1	2	3	4	5
12. No saldrá adelante en esta organización a menos que se proyecte y arriesgue de vez en cuando	1	2	3	4	5
13. Nuestra filosofía enfatiza el hecho de que las personas deben resolver sus problemas por si mismas	1	2	3	4	5
14. Existe gran cantidad de excusas aquí, cuando alguien comete un error	1	2	3	4	5
15. Uno de los problemas de esta organización es que los individuos no se hacen responsables	1	2	3	4	5
16. Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a los mejores a llegar a la cima	1	2	3	4	5
17. Las recompensas y estímulos que se obtienen en esta organización generalmente contrapesan las amenazas y las críticas	1	2	3	4	5
18. En esta organización se recompensa a la gente en proporción a la excelencia de su trabajo ejecutado	1	2	3	4	5
19. Existe mucha crítica en esta organización	1	2	3	4	5
20. No hay suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
21. En esta organización si comete un error será castigado	1	2	3	4	5
22. La filosofía de nuestra administración es que en la larga carrera adelantamos más rápido si lo hacemos en forma lenta, segura y convencida	1	2	3	4	5
23. Nuestro negocio se ha formado en base a riesgo calculado en el momento preciso	1	2	3	4	5
24. La toma de decisiones en esta organización se hace en forma cautelosa para lograr un máximo de efectividad	1	2	3	4	5
25. Nuestra administración esta dispuesta a arriesgarse por una buena idea	1	2	3	4	5

26. En el negocio en que estamos, algunas veces hay que tomar algunos riesgos bastante grandes para mantenerse delante de la competencia	1	2	3	4	5
27. En esta organización predomina entre las personas una atmósfera amistosa	1	2	3	4	5
28. Esta organización se caracteriza por un clima de trabajo relajado y cómodo	1	2	3	4	5
29. Es muy difícil llegar a conocer a la gente en esta organización	1	2	3	4	5
30. Las personas en esta organización tienden a ser frías y distantes entre ellas					5
31. En esta organización existe mucho calor en las relaciones entre administración y los trabajadores	1	2	3	4	5
32. En esta organización, si se comete un error, no obtiene mucha simpatía de parte de los superiores	1	2	3	4	5
33. La administración hace un esfuerzo por hablar de las aspiraciones que Ud. Tiene de la organización	1	2	3	4	5
34. En esta organización las personas no se confían entre si lo suficiente	1	2	3	4	5
35. La filosofía de nuestra administración enfatiza el factor humano, como se siente la gente, etc.	1	2	3	4	5
36. Cuando yo estoy en una tarea difícil puedo contar generalmente con la asistencia de mi jefe y co-trabajadores	1	2	3	4	5
37. Se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo	1	2	3	4	5
38. Nuestra administración estima que ningún trabajo esta tan bien hecho que no podría hacerse mejor	1	2	3	4	5
39. Aquí existe una cierta presión para mejorar continuamente nuestra actuación personal y de grupo	1	2	3	4	5
40. La administración cree que si las personas están contentas la productividad se encargará de si mismas	1	2	3	4	5
41. Para seguir adelante en esta organización es más importante llevarse bien que ser un buen productor	1	2	3	4	5
42. En esta organización las personas no parecen enorgullecerse de su actuación	1	2	3	4	5
43. La mejor manera de causar una buena impresión aquí es evitar las discusiones y desavenencias	1	2	3	4	5
44. Nuestra administración estima que el conflicto entre unidades e individuos en competencia puede ser muy saludable	1	2	3	4	5
45. Se nos alienta a decir lo que pensamos incluso si esto significara discrepar con nuestros superiores	1	2	3	4	5
46. En las reuniones administrativas la meta es llegar a una decisión lo más fácil que se pueda	1	2	3	4	5
47. La gente está feliz de pertenecer a esta organización	1	2	3	4	5
48. Yo siento que soy un miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4	5
49. Hasta donde yo puedo ver, no existe lealtad personal hacia la compañía	1	2	3	4	5
50. En gran medida, las personas velan por sus propios intereses en esta organización	1	2	3	4	5

## Anexo 6: Cuestionario

### Cuestionario

Buenos días (tarde), soy alumna egresada de la Universidad Academia Humanismo Cristiano y estoy realizando mi memoria en base al estudio del Clima Organizacional existente en el Hospital Base de Linares.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en ella. Lea cuidadosamente y recuerde que **no hay respuestas buenas ni malas**. La objetividad de sus respuestas y los datos que proporcione serán muy valiosos para el propósito de este estudio, por lo que desde ya, se agradece su buena disposición.

**Instrucciones:** a continuación se presentará una lista de afirmaciones, marque con una cruz (X) cada una de ellas para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo, en una escala de 1 a 5; donde:

- (1) completamente en desacuerdo
- (2) en desacuerdo
- (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) de acuerdo
- (5) completamente de acuerdo

1. Los trabajos en su unidad están claramente definidos y estructurados	1	2	3	4	5
2. En su unidad a veces es poco claro quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones	1	2	3	4	5
3. En el Hospital se mantiene al mínimo el formalismo burocrático	1	2	3	4	5
4. Nuestra productividad a veces carece de organización y planificación	1	2	3	4	5
5. Si usted piensa que tiene el enfoque correcto, simplemente sigue adelante con su trabajo	1	2	3	4	5
6. En esta organización la supervisión sólo establece pautas para sus subordinados; se le deja a ellos la responsabilidad de su trabajo	1	2	3	4	5
7. La filosofía del hospital enfatiza el hecho de que las personas deben resolver sus problemas por si mismas	1	2	3	4	5
8. Existe gran cantidad de excusas aquí cuando alguien comete un error	1	2	3	4	5
9. Las recompensas y estímulos que se obtienen, generalmente contrapesan las amenazas y las críticas	1	2	3	4	5
10. No hay suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5
11. En esta organización, si se comete un error será castigado	1	2	3	4	5
12. En el Hospital predomina entre las personas una atmósfera amistosa	1	2	3	4	5
13. El Hospital se caracteriza por un clima de trabajo relajado y	1	2	3	4	5

cómodo					
14. En el hospital es muy difícil llegar a conocer a la gente	1	2	3	4	5
15. Las personas en esta organización tienden a ser frías y distantes entre ellas	1	2	3	4	5
16. Existe una estrecha relación entre los distintos niveles de esta organización	1	2	3	4	5
17. En esta organización, si se comete un error, no obtiene mucha simpatía de parte de los superiores	1	2	3	4	5
18. Tenemos la oportunidad de hablar de nuestras aspiraciones dentro de la organización	1	2	3	4	5
19. En esta organización se da prioridad al factor humano (como se siente la persona, etc.)	1	2	3	4	5
20. Cuando estoy en una tarea difícil puedo contar generalmente con la asistencia de mi jefe y mis co-trabajadores	1	2	3	4	5
21. Existe una cierta presión para mejorar continuamente nuestra actuación personal y de grupo	1	2	3	4	5
22. Para seguir adelante en el trabajo es más importante llevarse bien que ser un buen productor	1	2	3	4	5
23. La mejor manera de causar una buen impresión aquí es evitar las discusiones y desavenencias	1	2	3	4	5
24. Se nos alienta a decir lo que pensamos, incluso si esto significa discrepar con nuestros superiores	1	2	3	4	5
25. La gente esta feliz de pertenecer a esta organización	1	2	3	4	5
26. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4	5
27. Hasta donde yo puedo ver, no existe lealtad personal hacia esta organización	1	2	3	4	5

### Antecedentes generales

28.- Sexo

\_\_\_\_\_ masculino

\_\_\_\_\_ femenino

29.- ¿En que grupo de edad se encuentra?

\_\_\_\_\_ 18 a 30 años

\_\_\_\_\_ 31 a 40 años

\_\_\_\_\_ 41 a 50 años

\_\_\_\_\_ 51 a 60 años

\_\_\_\_\_ 61 años y más

30.- ¿Qué función cumple usted dentro del Hospital?

- Directivo
- Administrativo
- Auxiliar
- Profesional
- Técnico

31.- ¿Qué tipo de contrato tiene usted?

- Titular
- Honorario
- Contrata
- Compra de Servicio

32.- ¿Cuántos años de servicio tiene en el hospital?

- 0 a 1 años
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 años y más

¡¡¡¡muchas gracias por su colaboración!!!!

## Anexo 7: Datos Demográficos

### Datos demográficos de los encuestados

sexo	Nº encuestados	Desv. Estándar	Varianza	Media
Hombres	57	0,47	0,22	0,31
Mujeres	126	0,46	0,21	0,69

Edad	Nº encuestados	Desv. Estándar	Varianza	Media
18 a 30 años	28	0,366	0,134	0,153
31 a 40 años	54	0,462	0,213	0,295
41 a 50 años	64	0,479	0,229	0,347
51 a 60 años	35	0,393	0,154	0,189
61 y más años	3	0,125	0,016	0,016

Cargos	Nº encuestados	Desv. Estándar	Varianza	Media
Directivos	4	0,144	0,021	0,021
Administrativos	29	0,366	0,134	0,158
Auxiliares	37	0,401	0,161	0,2
Profesionales	48	0,442	0,195	0,263
Técnicos	66	0,481	0,231	0,358

Tipo contrato	Nº encuestados	Desv. Estándar	Varianza	Media
Titular	128	0,459	0,211	0,7
Honorario	5	0,16	0,026	0,026
Contrata	44	0,429	0,184	0,242
Compra de Ss.	6	0,175	0,031	0,032

Años de Ss.	Nº encuestados	Desv. Estándar	Varianza	Media
0 a 1 año	7	0,189	0,036	0,037
2 a 5 años	26	0,35	0,123	0,142
6 a 10 años	26	0,35	0,123	0,142
11 a 15 años	26	0,35	0,123	0,142
16 años y más	98	0,5	0,25	0,537

## **Procedimiento para obtener la media por dimensión de Clima Organizacional.**

### **Cálculo de la media por dimensión.**

En cada una de las 8 dimensiones se calculó un valor por grupos de alternativas, es decir, dentro de una dimensión se contabilizaron todas las alternativas. Por ejemplo, supongamos para una pregunta en particular:

- el total de las alternativas 1 (completamente en desacuerdo) sumó 200
- se dividió por 183 (que es el número total de encuestados) multiplicado por el número de preguntas o afirmaciones correspondiente a esa dimensión.

Y así para las restantes alternativas. Así tenemos, un valor para cada una de las 5 alternativas en cada dimensión.

Luego, a cada alternativa se le asignó un puntaje de 1 a 5, correspondiendo el más alto a la alternativa Completamente de Acuerdo y el más bajo a la alternativa Completamente en Desacuerdo. En seguida se multiplicó cada uno de los valores de las 5 alternativas por su respectivo puntaje, obteniendo nuevamente un valor para cada alternativa, con lo que finalmente se calculó un promedio para la dimensión. Y así sucesivamente para cada una de las dimensiones.

### **Cálculo de la media general**

La media general para esta investigación se obtuvo de un promedio de las medias de las 8 dimensiones.



## Percepción para cada una de las Dimensiones de Clima Organizacional según cargo.

Gráfico N° 1: Dimensión Estructura

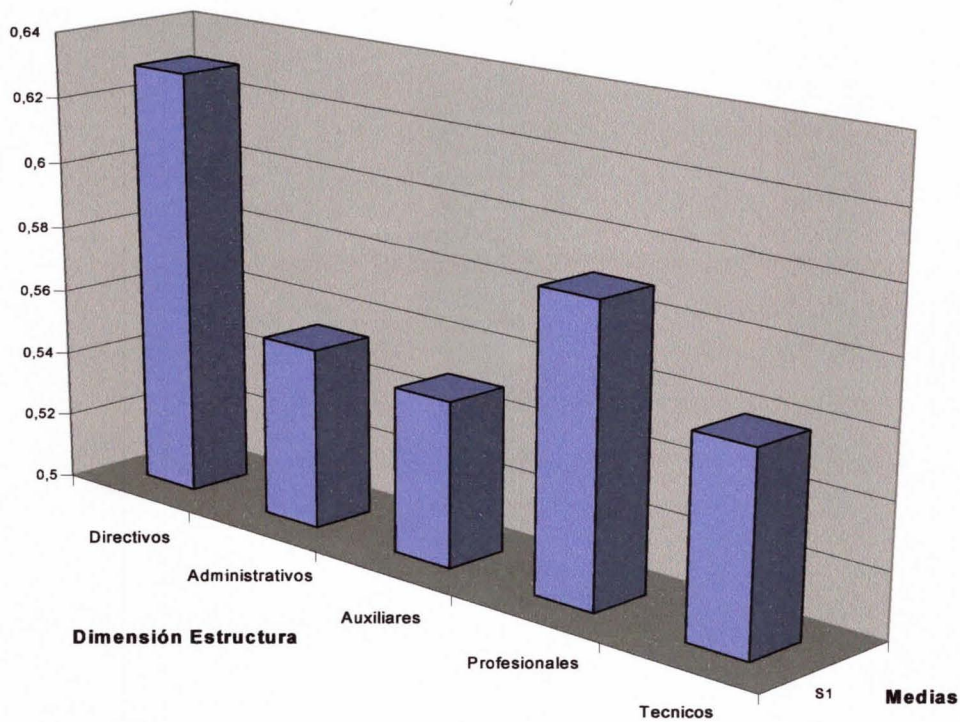


Gráfico N° 2: Dimensión Responsabilidad

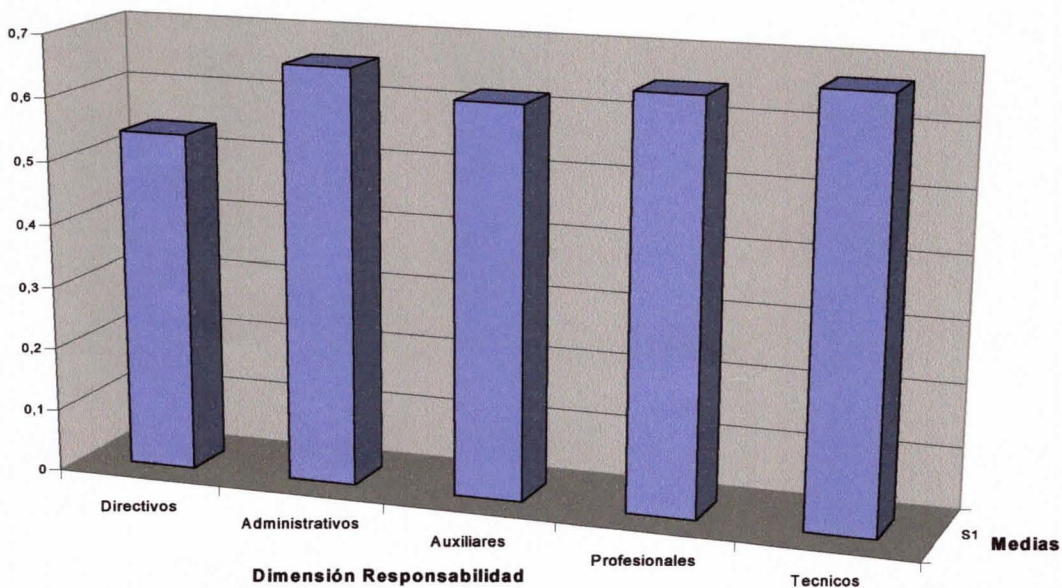


Gráfico N° 3: Dimensión Recompensa

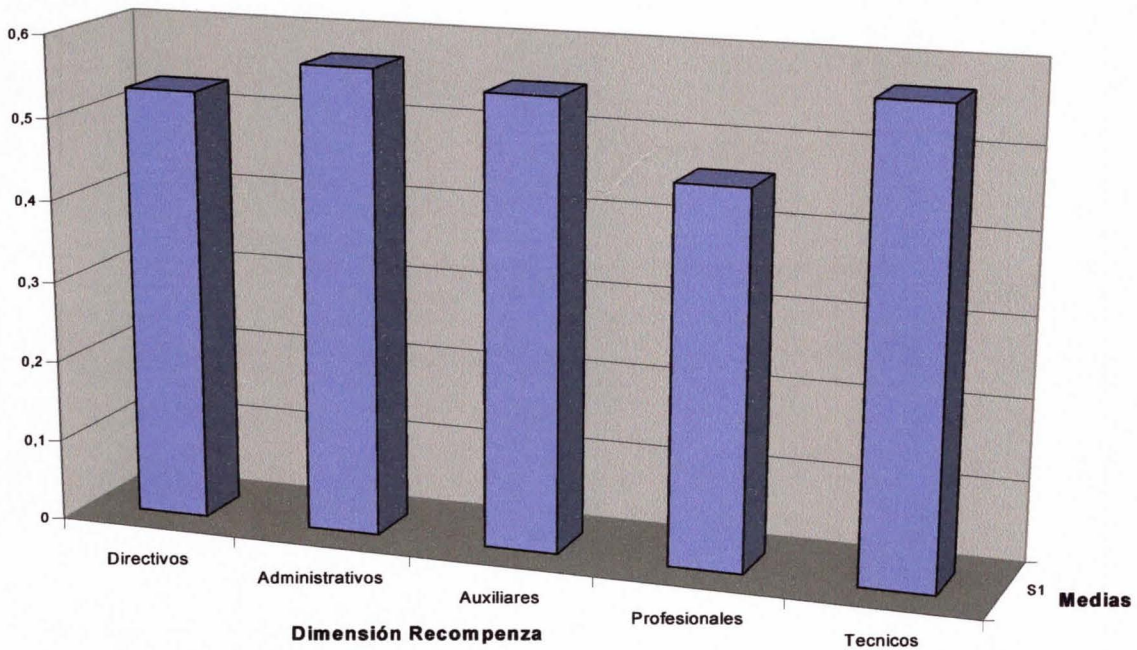


Gráfico N° 4: Dimensión Calidez

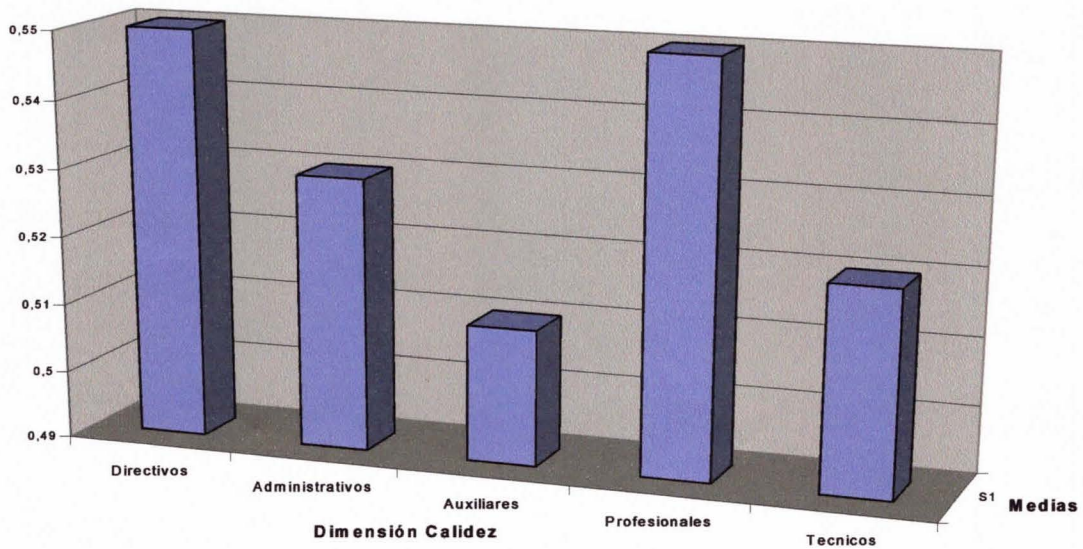




Gráfico N° 5: Dimensión Apoyo

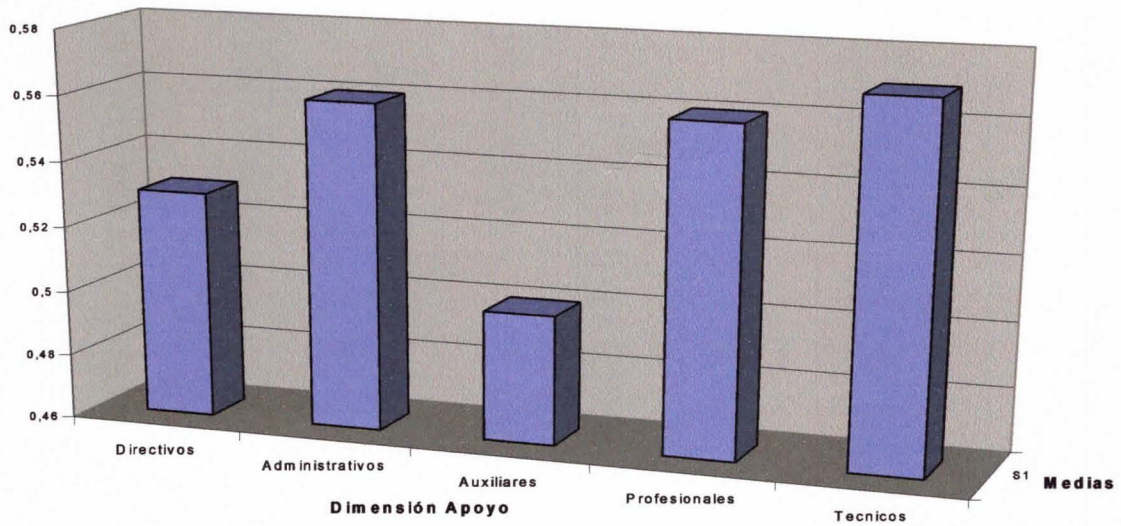


Gráfico N° 6: Dimensión Estándares

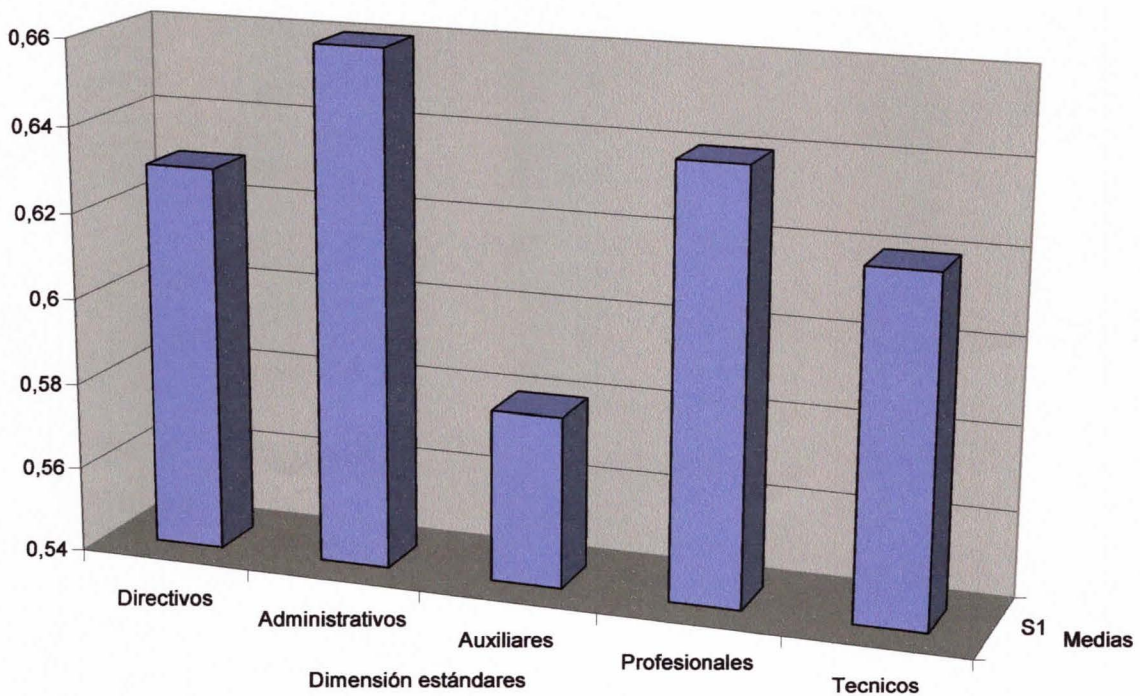


Gráfico N° 7: Dimensión Conflicto

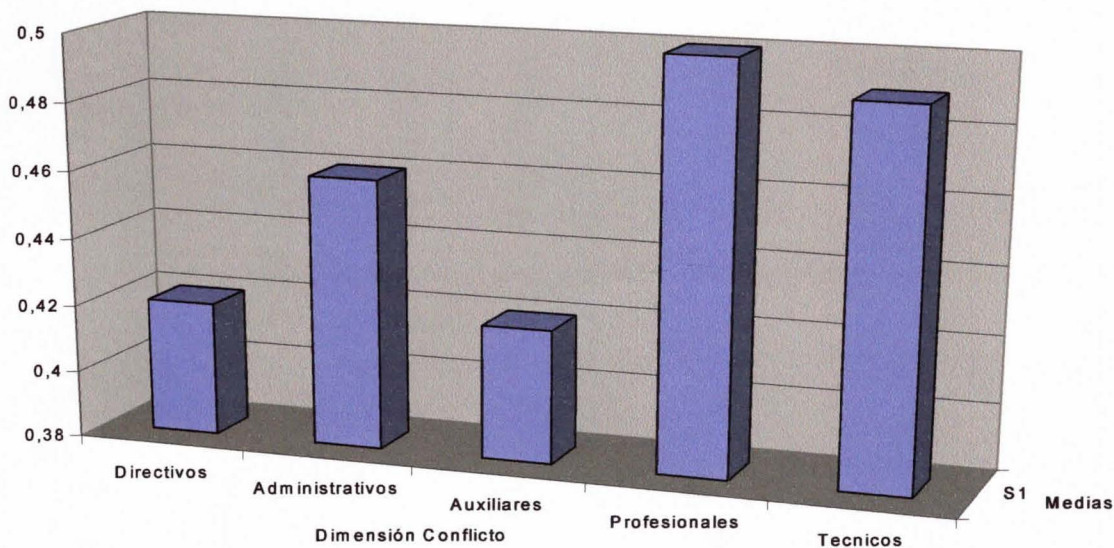
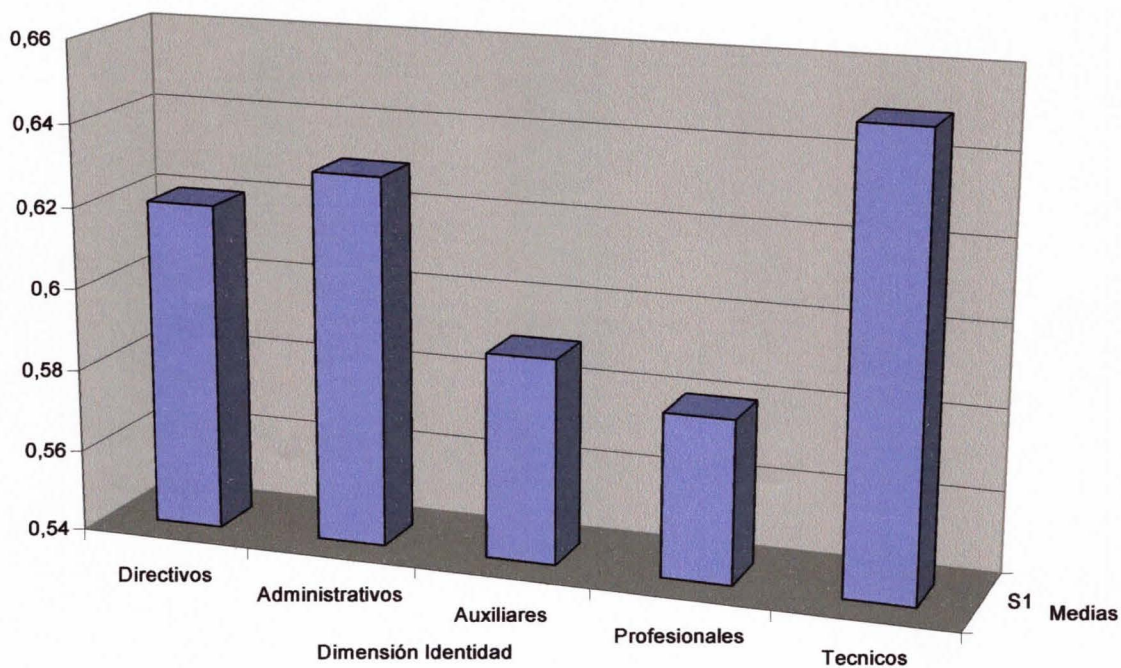


Gráfico N° 8: Dimensión Identidad



## **Bibliografía**

- **Brunet, L. 1992.** El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
- **Cáceres, Campos, Aguirre, Pinochet.** Clima Organizacional: Diseño y Validación de Instrumento Adecuado a la Realidad Laboral Chilena Para Medir Clima Organizacional. Tesis de Ingeniería Comercial. Universidad de Santiago. 1984.
- **Contreras, B.** Clima Organizacional. Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización. Tesis Pontificia Universidad Católica de Chile. 1983.
- **Davis K, Newstrom, J. 1992.** Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Tercera Edición en Español. McGraw-Hill Interamericana. México.
- **Gibson, J.; Ivanicevich, J. y Donnelly, J. 1983.** Organizaciones. Conducta, Estructura y Proceso. Primera Edición en Español. McGraw-Hill Interamericana. México.
- **Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. 1991.** Metodología de la Investigación. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- **Kennear, T., y Taylor, J. 1996.** Investigación de Mercados. Un Enfoque Aplicado. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. México.

- **Larraín, S.** Estudio Exploratorio de un Instrumento Para Medir el Clima Organizacional. Tesis de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile . 1976.
- **Mendelhall, Reinmuth. 1981.** Estadística Para Administración Y Economía. Tercera Edición. Grupo Editorial Iberoamericana. México.
- **Robbins, S. 1994.** Comportamiento Organizacional., Conceptos, Controversias Y Aplicaciones. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- **David A. Aaker y George S. Day. 1989.** Investigación de Mercados. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

