



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CLIMA LABORAL

EN UN ORGANISMO PÚBLICO

Trabajo de Investigación

POR

Silvia Carolina Garbuglia

DIRECTOR:
Prof. Ángela Orofino

M e n d o z a - 2 0 1 3

Índice

Introducción	1
Parte I	
Marco Teórico	5
Capítulo I	
Clima laboral	6
A. HISTORIA Y PROBLEMÁTICA DEL CLIMA LABORAL	6
1. Concepto	7
2. Percepción	9
Factores que influyen en la percepción	10
B. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	11
1. Diferencias y similitudes entre ambos conceptos	11
2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima laboral?	12
3. Cultura organizacional	13
a) Concepto	14
b) Funciones	16
4. Los valores como parte de la cultura organizacional.	
Su importancia	16
Capítulo II ¿Por qué conocer acerca del clima laboral?	19
A. INTRODUCCIÓN	19
B. PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL	20
C. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	20
D. VARIABLES CONSIDERADAS EN EL CONCEPTO DE CLIMA LABORAL	22
E. TEORÍA DEL CLIMA LABORAL DE LITWIN Y STRINGER	23
F. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
G. TIPOS DE CLIMA LABORAL	25
H. FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL	27
Capítulo III El clima laboral y su relación con otras variables	30
A. NOCIONES GENERALES DEL CLIMA LABORAL	30
1. Clima y liderazgo	30
2. Clima y satisfacción	31
3. Clima y conducta	32
4. Clima y motivación	32

5. Clima y productividad	33
6. Clima y organización	33
B. CARACTERÍSTICAS DE UN CLIMA LABORAL SANO	34
C. CLIMA LABORAL AGRADABLE VERSUS CLIMA LABORAL DEFICIENTE	37
D. ¿CUÁNDO REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL?	39

Capítulo IV

Presentación de la institución: hospital regional Diego Paroissien **41**

A. LA INSTITUCIÓN	41
1. Historia del hospital regional Diego Paroissien	42
a) Origen del Hospital de Maipú	42
b) Ubicación y nombre del Hospital	42
2. Funcionamiento	43
3. Visión	43
4. Misión	43
5. Objetivos	43
6. Factores contextuales	44
a) Edad	44
b) Tamaño	44
c) Ciclo de vida	44
d) Cultura interna	44
e) Ambiente externo	45
B. ORGANIGRAMA	45
C. PRINCIPALES METAS DE LA GESTIÓN ACTUAL	50
D. CRISIS ECONÓMICA POR LA QUE ATRAVIESA EL HOSPITAL	50

Parte II

El estudio de campo **53**

Capítulo V

La investigación del clima laboral en el Hospital Regional Diego Paroissien **54**

A. INTRODUCCIÓN	54
B. SUJETOS QUE FORMARON PARTE DE LA MUESTRA	54
C. INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	55
D. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	56
1. Edad	56
2. Sexo	56
3. Categoría	57
4. Antigüedad	57
5. Modalidad de contratación	58
6. Otra actividad laboral	59

Capítulo VI	
Presentación y análisis de los resultados	60
A. MÉTODO DE ANÁLISIS APLICADO	60
B. ÁREA COMPRAS	61
1. Motivación	61
2. Información – Comunicación	61
3. Estructura	62
4. Liderazgo	63
5. Ambiente físico	63
6. Responsabilidad	64
7. Salario – Recompensa	64
8. Desafío	65
9. Relaciones	65
10. Cooperación	66
11. Conflicto	67
12. Identidad	67
13. Satisfacción en el trabajo	68
14. Establecimiento de objetivos	69
15. Síntesis de los resultados del área de compras	70
16. Resultados de las preguntas abiertas del área de compras	71
C. ÁREA DE PERSONAL	71
1. Motivación	71
2. Información – Comunicación	72
3. Estructura	72
4. Liderazgo	73
5. Ambiente Físico	74
6. Responsabilidad	74
7. Salario – Recompensa	75
8. Desafío	76
9. Relaciones	76
10. Cooperación	77
11. Conflicto	78
12. Identidad	78
13. Satisfacción en el trabajo	79
14. Establecimiento de objetivos	80
15. Síntesis de los resultados del área de personal	80
16. Resultados de las preguntas abiertas del área de personal	81
D. ÁREA DE TESORERÍA	81
1. Motivación	81
2. Información – Comunicación	82
3. Estructura	83
4. Liderazgo	83
5. Ambiente Físico	84
6. Responsabilidad	85
7. Salario – Recompensa	85
8. Desafío	86
9. Relaciones	87

10.Cooperación	88
11.Conflicto	88
12.Identidad	89
13.Satisfacción en el trabajo	90
14.Establecimiento de objetivos	90
15.Síntesis de los resultados del área de tesorería	91
16.Resultados de las preguntas abiertas del área de tesorería	92
E. ÁREA DE CONTADURÍA	92
1. Motivación	92
2. Información – Comunicación	93
3. Estructura	94
4. Liderazgo	94
5. Ambiente físico	95
6. Responsabilidad	96
7. Salario – Recompensa	96
8. Desafío	97
9. Relaciones	98
10.Cooperación	98
11.Conflicto	99
12.Identidad	100
13.Satisfacción en el trabajo	100
14.Establecimiento de objetivos	101
15.Síntesis de los resultados del Área de Contaduría	102
16.Resultados de las preguntas abiertas del área de contaduría.	103
F. ÁREA DE FACTURACIÓN	103
1. Motivación	103
2. Información – Comunicación	104
3. Estructura	104
4. Liderazgo	105
5. Ambiente Físico	106
6. Responsabilidad	106
7. Salario – Recompensa	107
8. Desafío	108
9. Relaciones	108
10.Cooperación	109
11.Conflicto	110
12.Identidad	110
13.Satisfacción en el trabajo	111
14.Establecimiento de objetivos	112
15.Síntesis de los resultados del Área de Facturación	112
16.Resultados de las preguntas abiertas del área de facturación	113
G. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A NIVEL GLOBAL	114
1. Motivación	114
2. Información – Comunicación	114
3. Estructura	115
4. Liderazgo	116
5. Ambiente Físico	117
6. Responsabilidad	117

7. Salario – Recompensa	118
8. Desafío	119
9. Relaciones	119
10. Cooperación	120
11. Conflicto	121
12. Identidad	121
13. Satisfacción en el trabajo	122
14. Establecimiento de objetivos	123
15. Síntesis de los resultados a nivel global	124
16. Análisis de las preguntas abiertas a nivel global	124
Conclusiones	125
<hr/>	
Bibliografía	128
<hr/>	
Anexo	
Encuesta de clima laboral	131
<hr/>	

Introducción

El propósito de este trabajo, Clima Laboral, es conocer el ambiente de una institución, en este caso el Hospital Regional Diego Paroissien, en un momento dado. Se trata de obtener el conocimiento interno del mismo y posibilitar a los empleados canalizar sus opiniones a través de las respuestas que manifiestan en la encuesta de clima.

El mero hecho de permitir expresar las opiniones en cada una de las áreas y saber que éstas van a ser tenidas en cuenta genera expectativas en los empleados, por lo que es importante tomar medidas de mejora.

El motivo por el cual se realizó esta investigación de clima laboral, se debe a la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los empleados. El no contar con este conocimiento puede incidir negativamente en la productividad, motivación, satisfacción en el trabajo, etc. Se hace necesario reflexionar y priorizar la calidad de vida de la gente que trabaja en las organizaciones, ya que poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o lugar de trabajo.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer que una organización sea exitosa. Ésta será valorada por los empleados que la conforman con agrado, compromiso y satisfacción.

Esta investigación constará de dos partes, en la primera parte encontramos los cuatro primeros capítulos los cuales hacen referencia al marco teórico cuyo contenido se explicará a continuación en forma breve y precisa:

El capítulo I se refiere a la historia del clima y su relación con la cultura organizacional.

En el capítulo II se expone la importancia de porqué conocer acerca del clima laboral.

En el capítulo III se muestra la relación que tiene el clima con otras variables como por ejemplo, la satisfacción, el liderazgo, la conducta, etc.

En el capítulo IV se realiza la presentación de la Institución: Hospital Regional Diego Paroissien.

Luego en la parte dos, el estudio de campo, se encuentran los dos últimos capítulos de dicha investigación.

En el capítulo V se presenta la investigación propiamente dicha, donde se mencionan los objetivos, hipótesis, diseño y muestra de la investigación.

* Objetivos

- Objetivo general: Identificar el clima laboral del lugar de trabajo, con la finalidad de mejorar el mismo.
- Objetivos específicos: Conocer la percepción del personal sobre el clima laboral actual, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, disponer de información relevante para la elaboración de planes y sugerencias para la mejora del clima.

* Hipótesis

- Un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, aumenta la probabilidad de un clima laboral favorable.
- Mientras más satisfechos se sientan los empleados con respecto al trabajo que realizan, aumenta la probabilidad de obtener un clima laboral favorable.
- Mientras menos motivados se sientan los trabajadores disminuye la probabilidad de obtener un clima laboral agradable.
- De acuerdo al área que pertenezcan los trabajadores, es probable que varíe la percepción del clima.
- De acuerdo a si los trabajadores tienen personal a cargo o no, es probable que varíe la percepción del clima.

* Diseño de la investigación

- NO EXPERIMENTAL. Ya que se estudió una situación ya existente, es decir, los empleados ya poseían una percepción del clima que se presentaba en su organización, donde tenían un determinado compromiso con la misma. Dicha situación no fue creada ni influenciada por el investigador.

Lo que se hace es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos. No se construye una situación intencionalmente, sino que las variables que se intentan

analizar ya han ocurrido y no pueden ser controladas por el estudioso.

Otra característica es que en un estudio no experimental, no hay una asignación al azar de los sujetos, sino que, al momento de la recolección de datos, éstos ya pertenecen a un área determinada. Lo que se hace es analizar y sacar conclusiones de la información que se recolecta. ¹

- TRANSVERSAL. La cual se caracteriza por la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. ²
- DESCRIPTIVO: Tiene el propósito de describir situaciones. Esto significa decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, etc., sometidas a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

* Muestra

Es una muestra no probabilística, ya que la elección de este hospital no dependió de las probabilidades, sino que fue hecha debido a las necesidades del investigador.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí, el procedimiento no es mecánico, ni con bases en fórmulas de probabilidad sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. ³

¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y [otros], **Metodología de la Investigación** (México, McGraw - Hill, 1988), pág. 57.

² **Ibíd.**, pág. 99.

³ **Ibíd.**, pág. 100.

Al tratarse de una muestra no probabilística, este estudio tiene valor limitado y relativo a la muestra en sí. Las conclusiones que se derivan de este trabajo no se pueden generalizar a toda la población, sino que son válidas para aquellas personas que participaron en la investigación. Además, sólo son aplicables a este hospital y no es posible generalizarlas a otros contextos o instituciones de la salud.

En el capítulo VI se presentan y analizan los resultados obtenidos.

Y por último se manifiestan las conclusiones de tal investigación. También sugerencias con el fin de mejorar o mantener un clima laboral saludable.

Parte I

Marco Teórico

CAPÍTULO I

CLIMA LABORAL

A. Historia y problemática del clima laboral

Los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral, ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y la necesidad de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

1. Concepto

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se habla de **clima** en una organización cuando: *"hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales".*⁴

Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa:

*"Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo".*⁵

Con otras palabras, Gonçalves⁶ lo expresa de la siguiente manera:

"Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y

⁴ GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, **Psicología del trabajo para las relaciones laborales** (Madrid, Mc Graw Hill, 2000), pág. 166.

⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos, **Clima organizacional en Colombia** (Bogotá, Universidad del Rosario, 2006), pág. 58.

⁶ GONÇALVES, Alexis, **Fundamentos del clima organizacional** (sl, Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000), pág. 97.

directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

De acuerdo a las definiciones mencionadas se pueden destacar los siguientes elementos comunes en relación al concepto de clima:

- * El **clima** se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- * Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- * El **clima** tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- * El **clima** es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- * Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma.
- * El **clima**, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.⁷

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima laboral es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la

⁷ VELÁSQUEZ, R., **Clima organizacional a nivel universitario** (México DF, Prentice Hall, 2003), pág. 103.

motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

En la presente investigación la percepción es un concepto clave, ya que a través de ella se pretende conocer el clima de una organización.

2. Percepción

A través de las definiciones de **clima** podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que *"el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen"*.⁸

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

"Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones".⁹

"La percepción es un filtro que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización".¹⁰

⁸ BROW, W. y MOBERG, D., **Teoría de la organización y la administración: enfoque integral** (México DF, Limusa, 1990).

⁹ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., **Comportamiento humano en el trabajo** (Méjico DF, McGraw Hill, 1999), pág. 275.

¹⁰ GONÇALVES, Alexis P., **Dimensiones del clima organizacional** (sl, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 1997), disponible en monografias.com [Dic/12].

Factores que influyen en la percepción

Según Robbins, son varios los factores que se conjugan para dar forma y a veces distorsionar la percepción:¹¹

- * Características de la persona que está percibiendo, dentro de éstas se incluyen: actitudes, personalidad motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas.
- * Características del objeto observado.
- * Evidencia perceptual de una fuente preceptuada más que otra.
- * La situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción.

El **clima** se refiere a los factores del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, pueden ser externos o internos, e influyen de manera significativa tanto en las percepciones como en el desempeño de los trabajadores, dando forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Ilustración 1
Factores que conforman el clima organizacional



Fuente: BUSTOS, Paulina, MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo, **Administración y gerencia**, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> [Jul/11].

¹¹ ROBBINS, Stephen, **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica** (Méjico DF, Prentice Hall – Hispanoamericana, 1999), pág. 352.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.¹²

"La percepción visual no opera con la fidelidad mecánica de una cámara, que lo registra todo imparcialmente: todo el conglomerado de diminutos pedacitos de forma y color que constituyen los ojos y la boca de la persona que posa para la fotografía, lo mismo que la esquina del teléfono que asoma accidentalmente por encima de su cabeza. ¿Qué es lo que vemos?... Ver significa aprehender algunos rasgos salientes de los objetos: el azul del cielo, la curva del cuello del cisne, la rectangularidad del libro, el lustre de un pedazo de metal, la rectitud del cigarrillo".¹³

B. Clima y cultura organizacional

1. Diferencias y similitudes entre ambos conceptos

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. *"Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..."*, mientras que cultura *"...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..."* de la organización.¹⁴

Otra diferencia importante es que el clima es menos permanente en el tiempo. Si bien uno y otro afectan al rendimiento profesional y tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, el clima tiene una

¹² KOONTZ, Harold y WEINHRICH, Heinz, **Administración, una perspectiva global** (Barcelona, Mc Graw Hill, 1988), pág. 77.

DUEÑAS, Germán, *Apuntes de la cátedra, comportamiento organizacional* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2009), pág. 95.

¹³ ARNHEIM, R., **Arte y percepción visual** (Madrid, Alianza, 1986), pág. 58/59.

¹⁴ HUNT J., **La dirección de personal en la empresa** (Madrid, Mc Graw Hill - Interamericana de España S.A., 1993), pág. 26.

distinción que no tiene la cultura. El clima tiene un carácter temporal, siendo el ambiente de trabajo que existe en un área o un departamento, en cambio la cultura posee un carácter más duradero y es única en la organización.¹⁵

A modo de similitud, Deninson afirma:¹⁶

- * Ambos conceptos comparten una connotación de continuidad.
- * Ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Así mismo, supone un cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros, siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuales les confieren el sentido necesario a las acciones concretadas.
- * Ambos términos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de la conducta que tienen sus raíces y se asocian en la mayoría de los casos de la cultura existente.

Se puede decir que clima y cultura son "dos caras de una misma realidad". En este sentido, hay autores que señalan a la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran al clima y otros, los más, que entienden la cultura como un concepto más amplio el que aparecería el clima como elemento fundamental.

Ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima laboral?

Es importante considerar la influencia de la cultura organizacional, ya que, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima laboral, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

¹⁵ PHEGAN B., **Desarrollo de la cultura de su empresa** (México DF, Panorama S.A., 1998), pág. 175.

¹⁶ DENINSON, Daniel citado por AGOSTINO y LAPA, **Recursos Humanos y el Éxito de la Administración** (México, Editorial ABZ, 2000), pág. 253/4.

El clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura. Esta es en buena parte determinada por los miembros que la componen, aquí el clima laboral tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias "mitos" conductas y valores que forman la cultura de la organización. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.).

En tal sentido se puede afirmar que el clima laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

3. Cultura organizacional

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización

para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.¹⁷

*"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..."*¹⁸ La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima laboral en el que se logrará la misión de la organización.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

*"A medida que el tiempo pasa, estas presunciones, se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa".*¹⁹

a) Concepto

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

¹⁷ DUEÑAS, Germán, *op. cit.*, pág. 57.

¹⁸ PHEGAN B., *Desarrollo...*, *op. cit.*, pág. 195.

¹⁹ FERRARI, M. Ester, *Trabajo práctico: fusión de culturas, Cátedra: Comportamiento Organizacional* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2001), pág. 251.

La Cultura Organizacional, *"se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras".*²⁰ Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

La cultura es *"... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."* esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los *"... valores, creencias, actitudes y conductas."*²¹

Es *"... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."*²²

La cultura se presenta como *"... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."*.²³

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la "manera de hacer las cosas en una compañía", pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

²⁰ ROBBINS, Stephen, *op. cit.*, pág. 595.

²¹ GRANELL, H., *Éxito gerencial y cultura* (Caracas, IESA, 1997), pág. 2.

²² CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración* (México DF, McGraw-Hill, 1989), pág. 464.

²³ GARCÍA S. y DOLAN S., *La dirección por valores* (Madrid, McGraw-Hill, 1997), pág.33.

b) Funciones

Según Robbins, la cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización, entre las que se pueden mencionar: ²⁴

- * Establece las distinciones características entre una organización y otra.
- * Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- * Facilita la creación de un compromiso personal con la organización.
- * Incrementa la estabilidad del sistema social, ya que representa un vínculo social que ayuda a mantener la estabilidad dentro de la organización, proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

4. Los valores como parte de la cultura organizacional. Su importancia²⁵

¿Cómo hacer presentes los valores humanos en una organización de modo que se traduzcan en una fuerza que la impulse de forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización personal y profesional? Según Callejas²⁶ habría que demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la organización, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no se da esa prioridad en su organización.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad, en las relaciones humanas, en la forma y estilo de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad de las personas, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conductas, no se deja llevar por la rutina o la

²⁴ ROBBINS, Stephen, *op. cit.*, pág. 75.

²⁵ TORRECILLA, Oscar Donato y CALLEJAS, Tomás, **Clima Laboral y su relación con la productividad ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva?**, en serie *Cuadernos*, nº 136 (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2002), pág. 6.

²⁶ *Ibidem*, pág. 7.

mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea grisú y rutinaria. Cuando se trabaja con valores y por valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorarse los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima laboral, la satisfacción de la gente y la proyección de la organización a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quien logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia autentica de los valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar organizaciones. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercado o la solidez financiera, lo que se denomina sistema técnico de la organización, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy. Más bien, se refiere al sistema humano, es decir, a la organización que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener beneficios económicos y desarrollo de su capital intelectual.

Los valores que soportan al sistema humano de la organización son, principalmente: ²⁷

- * Valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación) más que valores estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina).

²⁷ *Ibidem*, pág. 92.

-
- * Valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social) más que valores cuantitativos (demanda – consumo, capacidad de producción, necesidades materiales).
 - * Valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (hacer, sola información, creer que ya se sabe casi todo).
 - * Valores personalizados (trabajo productivo, compromiso, creatividad) más que meramente individuales (materiales, imagen cargo).
 - * Valores éticos (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos sensibles o económicos.

Los valores sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar solo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Colaboran con la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización.

Los valores se convierten en una clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos del trabajo (ganar un salario, terminar la cosas bien, etc.) Otros tiene que ver con los motivos internos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad ayuda a los semejantes).

CAPÍTULO II

¿POR QUÉ CONOCER ACERCA DEL CLIMA LABORAL?

A. Introducción

*"La importancia de conocer a cerca del clima laboral se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Por lo tanto, se puede decir que al conocer el clima laboral se obtienen testimonios del mundo interno de la organización, lo que permite:*²⁸

- * *Conseguir información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con variables tales como: supervisión, metodologías, estructuras, etc., las cuales intervienen en una organización.*
- * *Saber qué piensan, opinan o cómo se sienten los trabajadores, identificando carencias, ineficacias, defectos o virtudes, es decir, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y sus miembros.*
- * *Incentivar la participación de los miembros.*
- * *Potenciar los mecanismos de comunicación y relación.*
- * *Disponer de información sobre las condiciones de higiene y seguridad.*
- * *En definitiva obtener una visión integradora de la organización".*

En síntesis, el conocer el clima permite efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de estructuras organizacionales, planificación estratégica, mejoras en el ambiente físico de trabajo, programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoras en los sistemas comunicacionales, también mejoras en los procesos productivos y en los sistemas de retribuciones, etc.

²⁸ GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, **op. cit.**, pág 169/170.

B. Procesos que intervienen en el clima laboral

Todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes: ²⁹

- * AGENTES INTERNOS. Debe establecerse una relación de confianza entre los directivos de la organización, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades de los trabajadores y los requerimientos de ésta.
- * AGENTES EXTERNOS. Se debe conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece una retroalimentación del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las organizaciones del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

C. Características del clima laboral

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento, el cual tiene un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de ésta. Dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El concepto de clima laboral tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar: ³⁰

²⁹ BRUNET, L., **El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias** (Mexico DF, Trillas, 1987), pág. 276.

³⁰ FERREIROS, Pablo y ALCÁZAR, Manuel, **Gobierno de personas** (Lima, Escuela de dirección UDEP, 2001), pág. 197.

-
- * Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima por un tiempo comparativamente extenso.
 - * Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque los trabajadores "no tiene la camiseta puesta", normalmente tienen un mal clima laboral.
 - * Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de contratación y despidos, planes de gestión etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección, clima laboral parecería requerir.
 - * Tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- * Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- * El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima laboral es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definida por la percepción que los miembros tienen de la organización.

D. Variables consideradas en el concepto de clima laboral ³¹

- * VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO. Tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- * VARIABLES ESTRUCTURALES. Tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- * VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL. Tales como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- * VARIABLES PERSONALES. Tales como las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- * VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Tales como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

³¹ ALLENDE, María del Carmen, *Trabajo práctico cátedra de Administración de personal: Higiene y seguridad laboral* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2001).

ARGENTINA, **Ley 24.557. Riesgos de Trabajo.**

DURÁN, P., **La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas** (Santiago de Chile, se, 2003).

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

E. Teoría del clima laboral de Litwin y Stringer ³²

Esta teoría intenta explicar aspectos importantes de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Los autores aportan al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer Hicieron un estudio denominado "Motivación y clima organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. A raíz del estudio se plantearon tres objetivos: ³³

- * Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- * Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- * Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas. Concluyeron también que los climas laborales pueden provocar cambios en los rasgos de personalidad aparentemente estables.

Los investigadores definieron un concepto propio de clima laboral como referido a un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa e indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación.

³² LITWIN, G. y STRINGER, R., **Motivación y clima organizacional** (Boston, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), pág. 356.

³³ **Ibidem**, pág. 187.

F. Dimensiones del clima organizacional ³⁴

Dentro de las características encontramos nueve dimensiones que ayudan a determinar el clima existente en una determinada organización y la vez se relaciona con ciertas propiedades de ésta.

1. **ESTRUCTURA.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
2. **RESPONSABILIDAD.** Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, lo que genera en ellos un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **RECOMPENSA.** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se lo impulse a mejorar en el mediano plazo.
4. **DESAFÍO.** Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que requiere el trabajo. Corresponde a las metas que éstos tiene respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Dicho de otro modo, es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los

³⁴ **Ibíd.**, pág. 143.

desafíos ayudaran a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **RELACIONES.** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos grupos dentro de la misma. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.
6. **COOPERACIÓN.** Es el sentimiento de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **ESTÁNDARES.** Esta dimensión se refiere a cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad.
8. **CONFLICTOS.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír deferentes opiniones, énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evitan que se genere el conflicto.
9. **IDENTIDAD.** ³⁵ Es el sentirse identificado con la organización, es el sentimiento de pertenencia, es decir, de que uno pertenece a la organización, que es un miembro valioso del equipo de trabajo, de compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma organización, muchos creen que esta es la más importante de las dimensiones.

G. Tipos de clima laboral ³⁶

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración

³⁵ LITWIN G. y STINGER R., **Organizational Climate** (New York, Simon y Schuster, 1997), pág. 143.

³⁶ ROBBINS, Stephen cita a RENIS LIKERT en **Comportamiento organizacional** (1999).
CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de recursos humanos** (Bogotá, McGraw- Hill, 2000), pág. 118/121.

las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Éstos son:

1. **AUTORITARIO.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, es decir, donde la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización; desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Por lo tanto, el clima que se presenta es de desconfianza, temor e inseguridad.
2. **PATERNALISTA.** En este caso las decisiones también son tomadas por la cima de la organización, centralizando el control, pero en él hay una mayor delegación a diferencia del caso anterior. Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
El tipo de relación es paternalista, con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de ciertos límites de relativa flexibilidad.
Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
3. **CONSULTIVO.** Este es un sistema organizacional en el que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, si bien las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados también pueden hacerlo en los niveles más bajos.

La dirección tiene confianza en sus empleados y para motivarlos se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico, la administración se basa en objetivos por alcanzar y niveles altos de responsabilidad.

4. PARTICIPATIVO. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, esto es, se da en toda la organización. Se obtiene participación en grupo; existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

En general se puede decir que éste es el tipo de sistema que se trata de obtener en las organizaciones, pero aún se encuentran arraigados patrones correspondientes a los dos primeros sistemas.

H. Funciones del clima laboral ³⁷

1. *ESPÍRITU. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.*
2. *INTIMIDAD. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.*
3. *ALEJAMIENTO. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.*
4. *EMPUJE. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.*

³⁷ TORRECILLA, O. y CALLEJAS, T., *op. cit.*, pág. 34.

El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

5. *CONSIDERACIÓN. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.*
6. *ESTRUCTURA. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular? o ¿hay una atmósfera abierta e informal?*
7. *RESPONSABILIDAD. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.*
8. *RECOMPENSA. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.*
9. *CORDIALIDAD. El sentimiento general de familiaridad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.*
10. *APOYO. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.*
11. *NORMAS. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.*
12. *CONFLICTO. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.*
13. *FORMALIZACIÓN. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.*
14. *ADECUACIÓN DE LA PLANEACIÓN. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.*
15. *SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.*

16. *TOLERANCIA A LOS ERRORES. El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar".*

CAPÍTULO III

EL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES

A. Nociones generales del clima laboral

Se considera importante mostrar las relaciones existentes entre el clima laboral y diferentes variables que se encuentran dentro de la organización y que están muy vinculadas al concepto de clima. Se pueden mencionar:

1. Clima y liderazgo ³⁸

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima.

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que presentan los directivos influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. ³⁹

Por ejemplo, los líderes fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes.⁴⁰ Estas relaciones son

³⁸ BAGUER, A., **Los cimientos de un buen clima laboral** en www.chilecapacita.cl [junio/11].

³⁹ PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E., **Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas** [revista de la Facultad de Ingeniería, UTA], vol. 12, nº 2 (Santiago de Chile, U.T.A., 2004), pág. 63.

⁴⁰ YUKL, G., **Leadership in organizations, upper saddle river** (Nueva Jersey, Prentice Hall, 1998), pág. 53.

sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo⁴¹ y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros.⁴² Además, los líderes comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.⁴³

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas.

2. Clima y satisfacción

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo, es decir, de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como *"un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable."*⁴⁴

Según Robbins, es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. *"Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir"*.⁴⁵

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización. Para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

Se puede establecer una serie de proposiciones al momento de determinar la relación existente entre clima y satisfacción:

⁴¹ HOUSE, R. y SHAMIR, B. (1993), **Toward the integration and transformational, charismatic and visionay** (San Diego CA, Academic Press, 1993), pág. 81.

⁴² KLAUSS, R. y BASS, M., **Interpersonal communication in organizations** (New York, Academic Press, 1982).

⁴³ ZOHAR, D. y LURIA, G., **Climate as a social -cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behaviour patterns**, en *Journal Applied of Psychology*, vol. 89, nº 2 (2004), pág. 322.

⁴⁴ HULIN, C. y JUDGE, T., **Jobs Attitudes**, en *Handbook of Psychology*, vol. 12 (2003), pág. 276.

⁴⁵ ROBBINS, Stephen, **op. cit.**, pág. 25.

- * El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que en la satisfacción el interés se centra en algo particular.
- * La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- * La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- * La diferenciación vendría determinada por la herramienta de medida utilizada.

3. Clima y conducta ⁴⁶

El clima afecta la conducta de tres formas:

1. Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al individuo y le hacen experimentar elementos específicos.
2. A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
3. Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

4. Clima y motivación

Existe una estrecha relación entre motivación y clima, ya que el clima es la propiedad percibida por los miembros de la organización y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación y de esta manera lograr un buen ambiente laboral. ⁴⁷

⁴⁶ FOREHAND y GILMER, **Clima y variables** (España, se, 1964), pág. 25.

⁴⁷ DUEÑAS, Germán, **op. cit.**, pág. 60.

5. Clima y productividad

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con la organización, y aparte colaborar tanto con la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido. ⁴⁸

6. Clima y organización ⁴⁹

* CLIMA Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal. ⁵⁰

Hellriegel y Slocum⁵¹ establecen que el clima es dependiente de la estructura de la organización, siendo las variables que influyen en el clima, el grado percibido de burocratización como determinantes de climas abiertos y cerrados y las estructuras de rol así como el establecimiento de recompensas.

* EL TAMAÑO ORGANIZACIONAL. Está relacionado con lo que se refiere a las relaciones entre el ambiente físico y el clima. Diversos estudios presentan correlaciones moderadas con una consistencia significativa entre tamaño y algunas dimensiones del clima como conflicto interpersonal, la innovación, la sinceridad y la comunicación.

⁴⁸ TORRECILLA, O. y CALLEJAS, T., *op. cit.*

⁴⁹ PANELLA, Cecilia, **Trabajo de investigación: clima organizacional en una empresa familiar** (Mendoza, Facultad de Psicología - Universidad del Aconcagua, 2008).

⁵⁰ PEIRÓ, J.M., **Instrumentos del clima** (España, se, 1986), pág. 198.

⁵¹ HELLRIEGEL y SLOCUM, **Clima organizacional: medida, investigación y contingencias. Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable** (Chicago, se, 1974), pág. 59.

Los sistemas de mayor tamaño, son más burocráticos y con normas más fuertes, por lo cual definen un clima que se caracteriza por tener un bajo compromiso.

- * LA ESTANDARIZACIÓN Y LA FORMALIZACIÓN. Pugh⁵² plantea que la estandarización y el clima ponen de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la reestructuración, pero no necesariamente con la centralización. Litwin y Stringer⁵³ encontraron correlaciones positivas entre la reestructuración y algunas dimensiones tales como calidez, apoyo, dirección de normas y planteamiento de refuerzos.
- * TECNOLOGÍA Y CLIMA. Cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, se suelen generar climas más positivos que en aquellas organizaciones donde la tecnología es mucho más sofisticada.

B. Características de un clima laboral sano

Se puede decir que un clima sano y motivador es el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que incide sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro y cumplimiento de las metas organizacionales.⁵⁴

Según Mullins⁵⁵ podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- * La integración de los objetivos organizacionales y personales.
- * Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con una autonomía para cada uno de los miembros.
- * Estilos de liderazgo adecuados para determinar situaciones de trabajo.
- * Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.

⁵² PUGH, **Clima organizacional en el trabajo** (Chicago, Universidad de Chicago, 1968), pág. 247/8.

⁵³ LITWIN y STRINGER, **Motivación y clima...** op. cit., pág. 358.

⁵⁴ FURNHAM, A., **Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones** (Oxford, se, 2001), pág. 601.

⁵⁵ MULLINS (1989: 489-490)

- * Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y expectativas de las personas en su trabajo.
- * Atención al diseño y calidad de la vida laboral.
- * Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño.
- * Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos.
- * Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y el progreso.
- * Justicia en el trato, de relaciones y de personal, equitativas.
- * Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias sin demoras o confrontaciones.
- * Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades plenas para la consulta y participación auténticas.
- * Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que es un miembro necesario e importante de ella.

Es por ello que, si se desea obtener un clima sano o mejorarlo, es necesario que la administración de recursos humanos preste particular atención a las características anteriormente mencionadas. Es decir, que la administración logre un clima donde el personal se sienta motivado a trabajar con entusiasmo. Para lo cual existen patrones que no pueden pasar desapercibidos.

Pautas que no pueden pasar por alto las organizaciones, para que sus miembros vivencien un clima agradable y sano ⁵⁶

- * LA SUMA DE TODOS. Hay que analizar individualmente la plantilla, para conocer los puntos fuertes y débiles de los miembros. De esta manera, el líder tiene que conseguir articular y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo. Conseguir una gestión óptima del equipo puede reportar grandes beneficios a la organización.
- * EXTRA LABORAL. Las actividades extra laborales ayudan a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto del trabajo. En este sentido son muy recomendables para potenciar el rendimiento. Muchas organizaciones están empezando a adoptar ciertas iniciativas extra-profesionales, como yoga o

⁵⁶ BENNIS, Warren., **Desarrollo organizacional, naturaleza, orígenes y perspectivas** (sl, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973), pág. 238.

gimnasia, para motivar a sus trabajadores, controlando su stress, la tensión y a mejorar el clima laboral en general.

"La rutina en el trabajo puede mermar las ganas de trabajar de tu equipo, por ello cualquier iniciativa que genere un cambio en sus tareas habituales, puede mejorar y reforzar su actitud hacia el trabajo", señala Sergio Picciolato director general de HR- consulting.es.⁵⁷

- * OBJETIVO COMÚN. Un buen líder tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El trabajador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.
- * RECONOCIMIENTO AL MÉRITO. Para conseguir que tus trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivara a una mayor productividad.
- * IGUALDAD EN EL TRATO. La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. *"Cuando una organización lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública"* dice Picciolato.

En definitiva, hay distintas maneras de demostrar preocupación por los miembros de una organización, pero lo más importante es que se realice de manera igualitaria para todos, ya que una organización es finalmente una interacción constante de un conjunto de personas, que dependiendo de su relación y compromiso, definirán el éxito o fracaso de la misma.

⁵⁷ Sergio Picciolato, director general de HR- consulting.es. Director HR Consulting España&Portugal, disponible en www.monografias.com de clima.com [Mar/05].

C. Clima laboral agradable versus clima laboral deficiente

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub-climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un clima agradable se orienta hacia los objetivos generales, un clima deficiente destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

*“Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo (que es el hecho de no asistir al trabajo) y la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”.*⁵⁸ Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad (una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente)⁵⁹ conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor

⁵⁸ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., **op. cit.**, pág. 285.

⁵⁹ ROBBINS, Stephen, **op. cit.**, pág 23.

satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Es sumamente importante poner énfasis y atención respecto del clima laboral dentro de las organizaciones, ya que, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo.

La importancia de los miembros para generar un clima laboral agradable

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la organización por el camino del éxito.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las organizaciones le dan al clima la importancia adecuada.

Pablo Molouny, señala que *"como líderes es imprescindible estar atentos a los motivos o señales que hacen que nuestros empleados se sientan desmotivados. Es por ello que se deberá realizar una evaluación de las condiciones en las que se tiene a los empleados y una vez, detectadas estas*

necesidades, trabajar para brindar un clima laboral que permita el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la oficina".

"El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo, o sea la coexistencia de los sub-climas que conforman una organización."⁶⁰

D. ¿Cuándo realizar un diagnóstico de clima laboral?⁶¹

Lo adecuado es que el diagnóstico se realice de forma continuada, es decir que sea anual. De esta manera se puede obtener: información, una clara toma de conciencia de lo organización con relación a sus miembros, facilitar la participación de los mismos, como así también posibilitar una estrategia adecuada para la integración del personal.

En algunas ocasiones, suelen surgir factores de alerta a los que se debe prestar una atención particular, ya que si se dan de forma constante y a la vez, puede estar indicando que el clima laboral no el más adecuado o no es saludable. Algunos de estos factores son:

- * Ausentismo: elevados índices sin una clara justificación.
- * Falta de motivación y estrés laboral: se observa desgano y falta de compromiso de los miembros en relación a sus tareas y responsabilidades. También distanciamiento frente a los problemas, irritabilidad, etc.
- * Rotaciones frecuente o solicitudes de cambios en los puestos de trabajo.
- * Reclamos constantes: tanto por parte de los clientes internos (por ejemplo: mejoras de las condiciones físicas de trabajo, mejoras en las retribuciones, etc.) como los clientes externos (por ejemplo: mejoras en el servicio que prestan).

⁶⁰ MOLOUNY, Pablo, **Desarrollo del clima en la organización** (México D.F., se, 1983), pág. 27.

⁶¹ GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, **op. cit.**, pág. 170.

- * Conflictos frecuentes: tanto entre los miembros de la organización (en relación a los estilos de dirección, participación en la toma de decisiones, etc.) así como con los miembros externo (gremios, sindicatos)
- * Accidentes laborales: se puede observar una relajación en las normas de seguridad e higiene laboral.

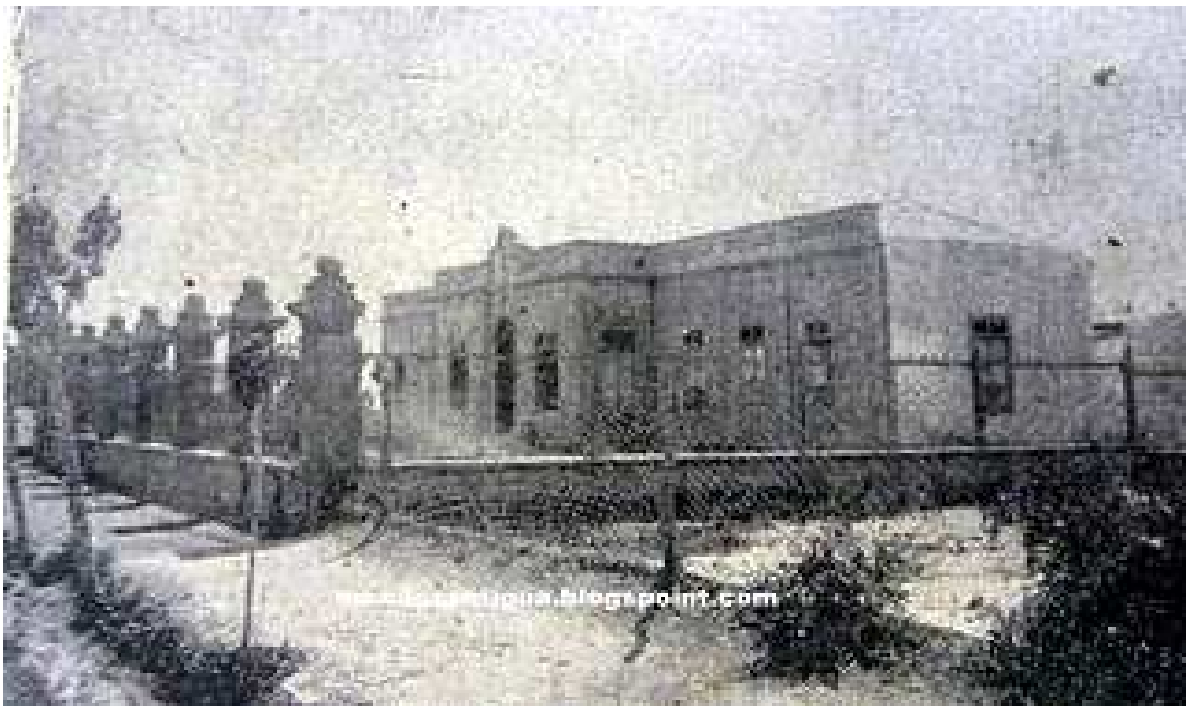
Por lo tanto, se considera vital que se realice este diagnóstico de forma anual y así prevenir la aparición de estos síntomas organizacionales o por lo menos detectarlos de forma rápida y eficaz con lo cual se facilitara encontrar los remedios adecuados para dicha organización.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN: HOSPITAL REGIONAL DIEGO PAROISSIEN

A. La institución

Ilustración 2
Su fachada en 1920



Fuente:

[http://3.bp.blogspot.com/_rCVkvKKST8U/TCQeCaBfoZI/AAAAAAAAABOw/Bv6L71CXo9Q/s1600/hospital+Diego+Paroissien,+Departamento+de+Maip%C3%BA+\(1920+-+Mendoza\).JPG](http://3.bp.blogspot.com/_rCVkvKKST8U/TCQeCaBfoZI/AAAAAAAAABOw/Bv6L71CXo9Q/s1600/hospital+Diego+Paroissien,+Departamento+de+Maip%C3%BA+(1920+-+Mendoza).JPG)

1. Historia del hospital regional Diego Paroissien

a) Origen del Hospital de Maipú

El 3 de mayo de 1901, a través de un proyecto iniciado en la Municipalidad de Maipú, se crea un centro de salud en el departamento; debido a la gran demanda sanitaria que subsistía en el mismo, el Poder Ejecutivo autoriza a que comience a funcionar provisoriamente el mencionado centro de salud, bajo el nombre de hospital de Maipú.

A lo largo de 13 años de gestión, más precisamente en el año 1914, la Municipalidad de Maipú logra expropiar los terrenos aledaños al hospital de Maipú, consiguiendo ampliar y reestructurar el mismo. Es por ello que dicho Centro se funda nuevamente en un hospital municipal, denominado Hospital Diego Paroissien.

b) Ubicación y nombre del Hospital

El Hospital Diego Paroissien, se ubica desde entonces sobre el costado este de la calle Godoy Cruz de la Ciudad de Maipú, entre las calles Coronel Barcala y Bartolomé Mitre.

El nombre de Hospital Diego Paroissien, tiene como referente a un médico inglés, el doctor Diego Paroissien, quien colaboró con el general San Martín en su gesta libertadora, donde cumplió la función de cirujano mayor de las milicias. ⁶²



⁶² MENDOZA, HOSPITAL REGIONAL DIEGO PAROISSIEN, Memoria (Mendoza, 2008).

2. Funcionamiento

El Hospital Regional Diego Paroissien es un organismo estatal, cuya característica es ser un ente descentralizado. Se entiende por "descentralizado" el ordenamiento jurídico que confiere en forma regular y permanente atribuciones a entidades dotadas de personalidad jurídica, que actúan en nombre y cuenta propios, bajo el control del poder ejecutivo provincial.⁶³

3. Visión

La visión del hospital es *"consolidar la escuela de vanguardia, donde se practique medicina de alto nivel, que se distinga por el servicio eficiente y amable a cada uno de los pacientes; y por la formación de los profesionales de la salud, con genuina vocación de servicio, para lograr ser altamente competitivos a nivel nacional e internacional"*.

4. Misión

"Ofrecer al ciudadano una esmerada atención y un servicio adecuado, dirigido hacia la prevención, sostenimiento y restablecimiento de su salud. Una atención basada en la calidad en su sentido más amplio: como el compromiso ético, la confortabilidad, la accesibilidad, el respeto y el cuidado de la comunidad en general".

El principal compromiso es la mejora continua en la calidad de prestaciones del servicio sanitario, proporcionando atención médica de alta calidad a los pacientes, mediante la integración armónica de las actividades de asistencia, que culminan en la preservación de la salud de la comunidad y en la formación continua de profesionales con un nivel de excelencia; tanto en el ámbito académico, como en la aplicación de los principios de la ética médica.

5. Objetivos

Los objetivos más relevantes son:

- * Promover que el paciente y sus familiares no se sientan desatendidos, por lo que se transmitirá confianza, seguridad y confort. Que vean y perciban el

⁶³ MENDOZA, Ley 3.799. Contabilidad y sus modificaciones vigentes.

interés, que sientan que son la razón de ser. Para ello se los orientará e informará sobre los temas de la competencia; con un trato amable, confiable y respetuoso.

- * Conocer y respetar los derechos de los usuarios, centrados en un principio de autonomía, defendiendo el derecho a la intimidad, a la confidencialidad, y promoviendo el respeto a la dignidad humana.
- * Atender con eficacia las necesidades, que demande a los diferentes profesionales que conforman la plantilla del hospital.
- * Vigilar y cuidar las instalaciones del hospital, mobiliarios y materiales en general. Se velará por el orden, la limpieza, la seguridad, la utilidad y el confort de los mismos.
- * Brindar diferentes servicios de salud y bienestar con el propósito de satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos de la comunidad.

6. Factores contextuales

a) Edad

El hospital fue fundado 1914 por lo que podemos afirmar que es un organismo organizacionalmente maduro.

b) Tamaño

Su capacidad física es muy amplia, con gran cantidad de insumos y recursos, además cuenta con una planta de personal de alrededor de 600 personas. Debido a estas características podemos decir que posee un tamaño importante, lo que muchas veces implica una mayor complejidad en su estructura.

c) Ciclo de vida

Es un organismo estatal que se encontraría en la etapa de madurez, en coincidencia con su edad.

d) Cultura interna

La misma depende de factores personales tales como valores, motivaciones, percepciones y creencias fuertemente compartidas por todos los miembros que forman parte del hospital, en concordancia con sus valores y objetivos.

Dentro de los valores que más se destacan podemos mencionar:

- * COMPROMISO. Tanto del personal médico como así también del resto de las personas que colaboran para que el hospital pueda llevar a cabo sus actividades diarias con normal desenvolvimiento, entre ellos podemos mencionar algunos como el personal administrativo, de cocina, ropería, mantenimiento, limpieza, etc.
- * CONFIANZA Y SEGURIDAD. En cuanto al servicio que se brinda.
- * RESPONSABILIDAD. En las tareas y actividades que se desempeñan.
- * RESPETO: A los derechos de los usuarios en cuanto a su intimidad.
- * ÉTICA PROFESIONAL. En cuanto a la confidencialidad en el trato con el paciente.

e) Ambiente externo ⁶⁴

El hospital se encuentra comprendido en el área de salud y depende en forma descentralizada del Ministerio de Salud del gobierno de la provincia de Mendoza, el cual se encuentra actualmente encabezada por el Dr. Juan Carlos Behler.

Cuenta con un presupuesto anual propio, el cual se vota en la ley de presupuesto provincial. Dicho presupuesto se utiliza para funcionamiento del hospital, en cuanto a bienes y servicios que componen el proceso diario para poder llevar a cabo cada una de las actividades comprendidas.

B. Organigrama ⁶⁵

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

- * Según Ferrel y otros, el organigrama es una *"representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"*. ⁶⁶

⁶⁴ MENDOZA, HOSPITAL REGIONAL DIEGO PAROISSIEN, *op. cit.*

⁶⁵ PALOMINO PORTILLA, Orlando Lucas Alfredo, **Organigrama empresarial**, en www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml (2005).

- * Para Franklin, el organigrama es *"la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"*.⁶⁷
- * Fleitman, define el organigrama como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*.⁶⁸
- * Andrade proporciona la siguiente definición de organigrama: *"expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."*⁶⁹

En síntesis, una definición de organigrama que se entiende que resume todos estos aportes es la siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".⁷⁰

Actualmente, el hospital se encuentra conducido por el Dr. Luis Edgardo Jofré, quien se desempeñaba hasta hace algunos años en el servicio de tocoginecología. Se encuentran acompañándolo es su gestión el gerente de asistencias Doctor Alejandro La Roca y el gerente administrativo licenciado Claudio Mancifesta, junto a un gran equipo de profesionales de la salud y personal administrativo.

⁶⁶ FERRELL, O. C., HIRT, Geoffrey y RAMOS GARZA, Leticia, **Introducción a los negocios en un mundo cambiante** (Méjico DF, McGraw-Hill, 2007), pág. 47.

⁶⁷ FRANKLIN, Enrique B., **Organización de empresas** (Méjico, McGraw-Hill, 1998), pág. 236.

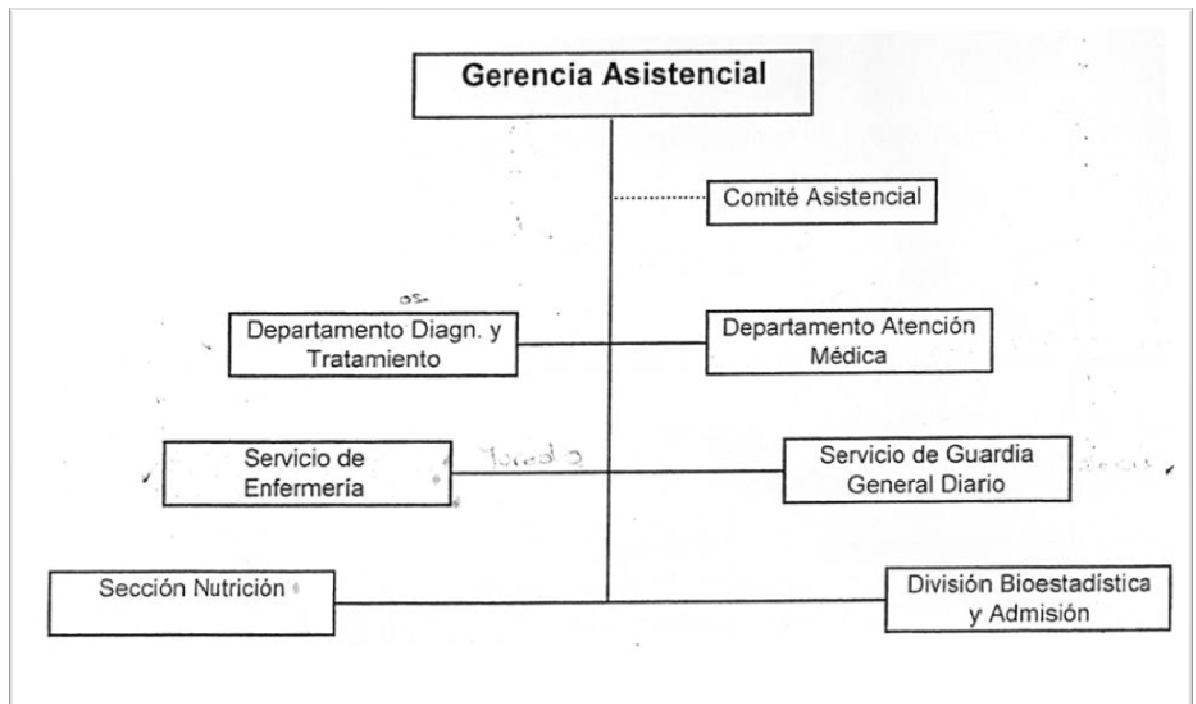
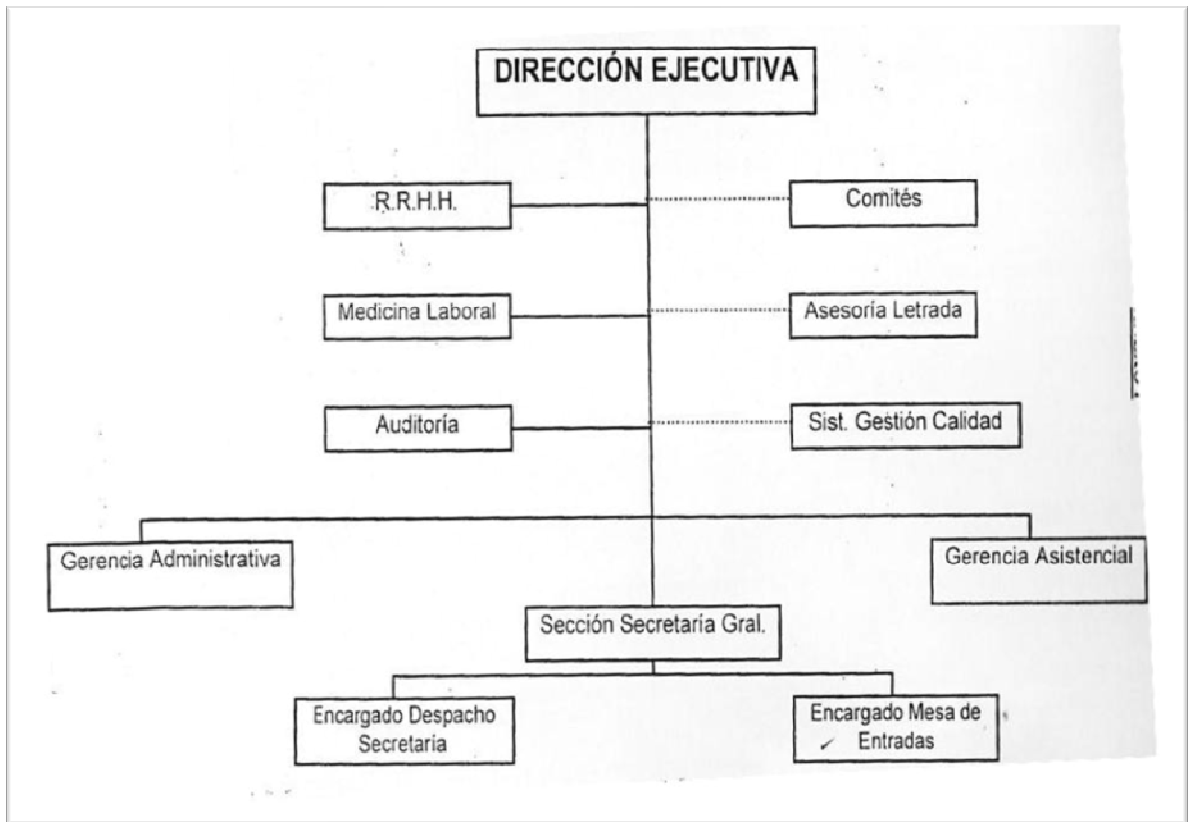
⁶⁸ FLEITMAN, Jack, **Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio** (Méjico DF, McGraw-Hill Interamericana, 2000), pág. 141.

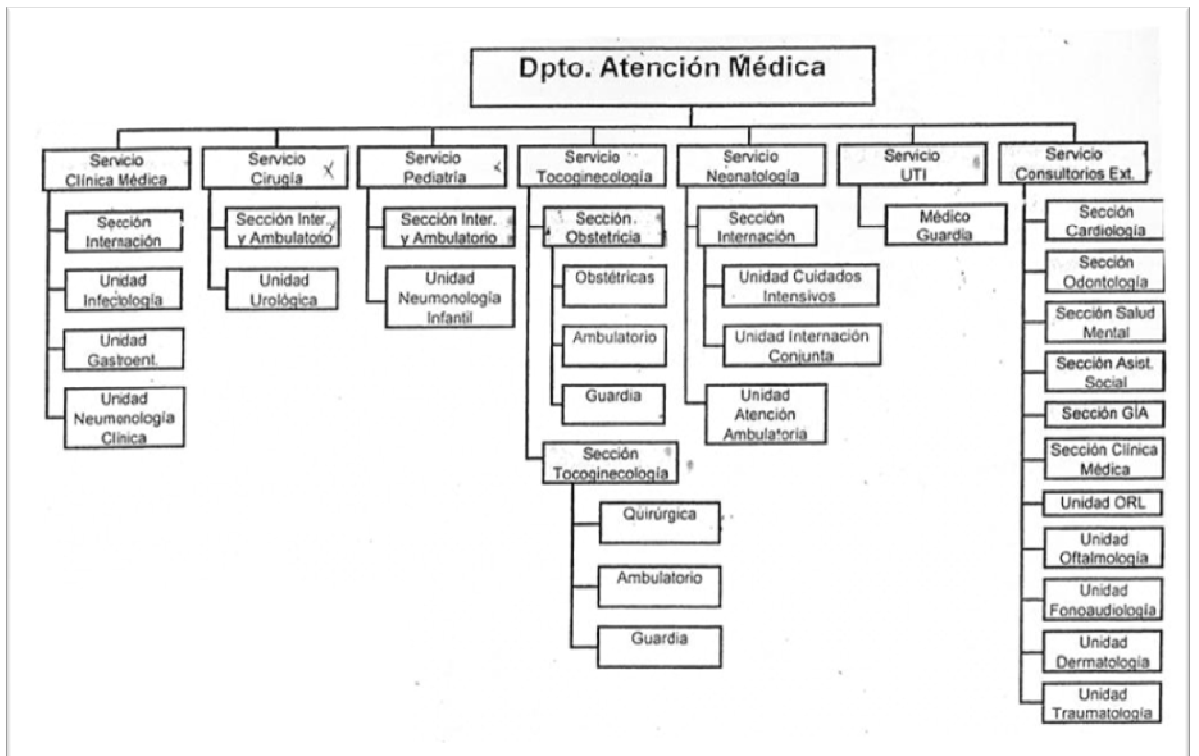
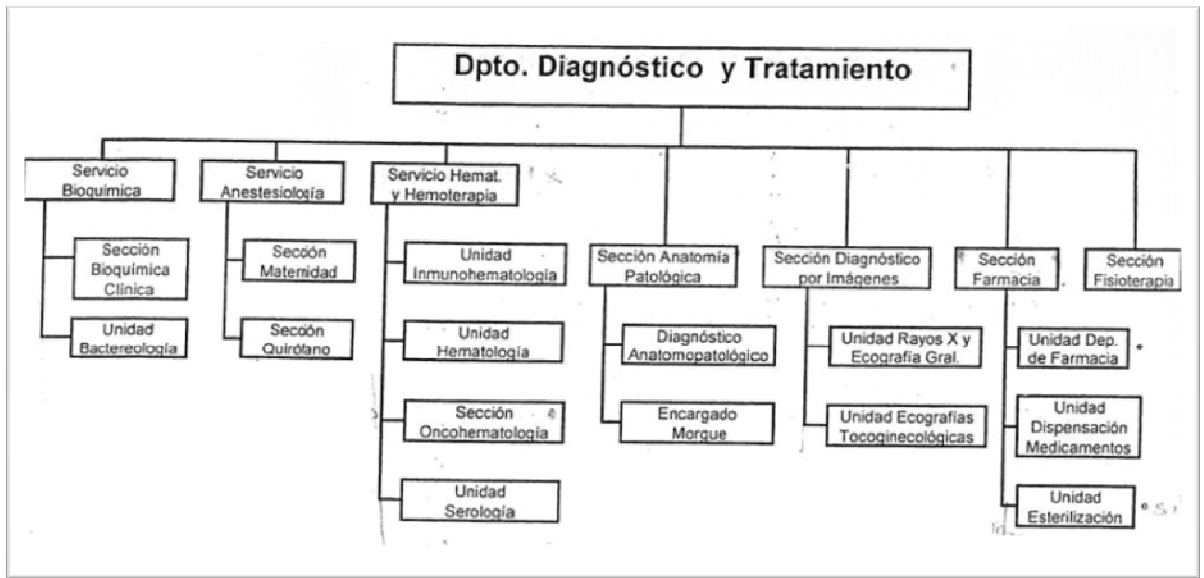
⁶⁹ ANDRADE, Simón, **Diccionario de economía**

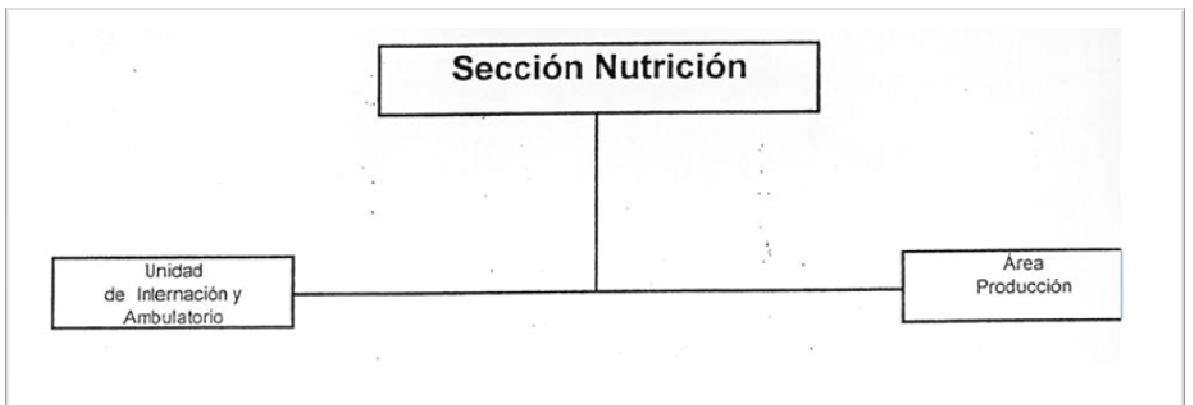
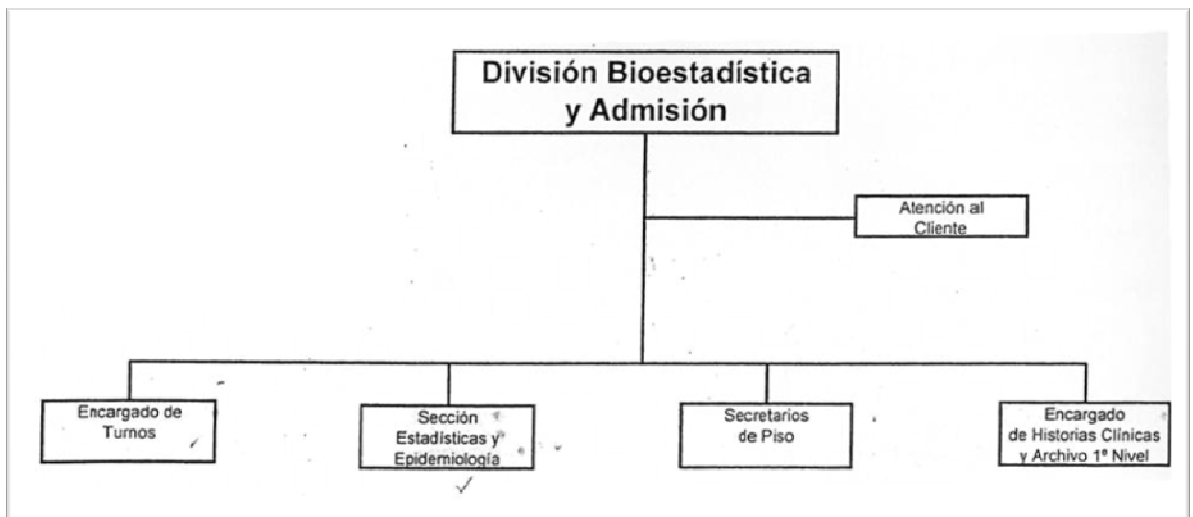
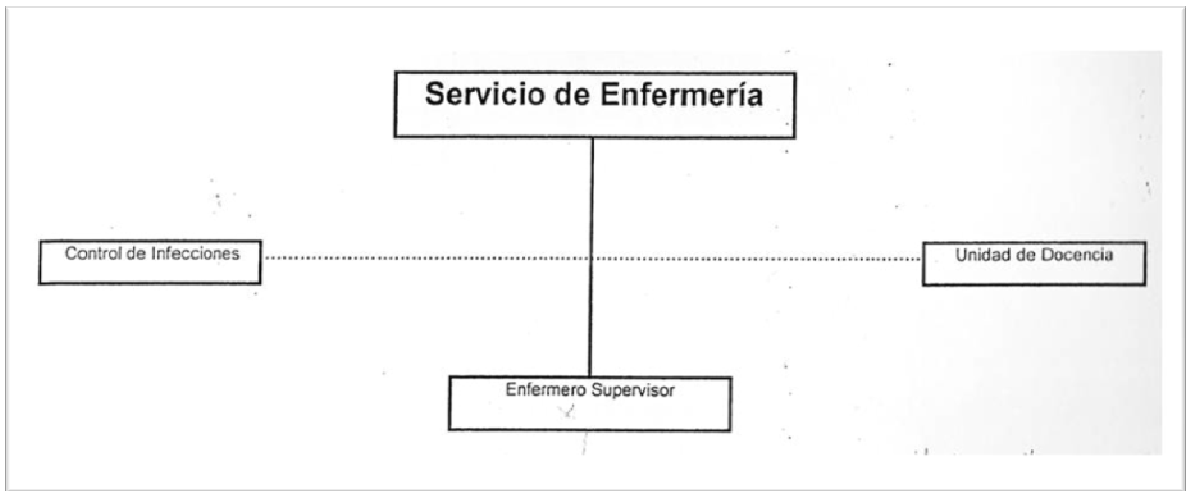
⁷⁰ THOMPSON, Iván, **Definición de Organigrama**, en

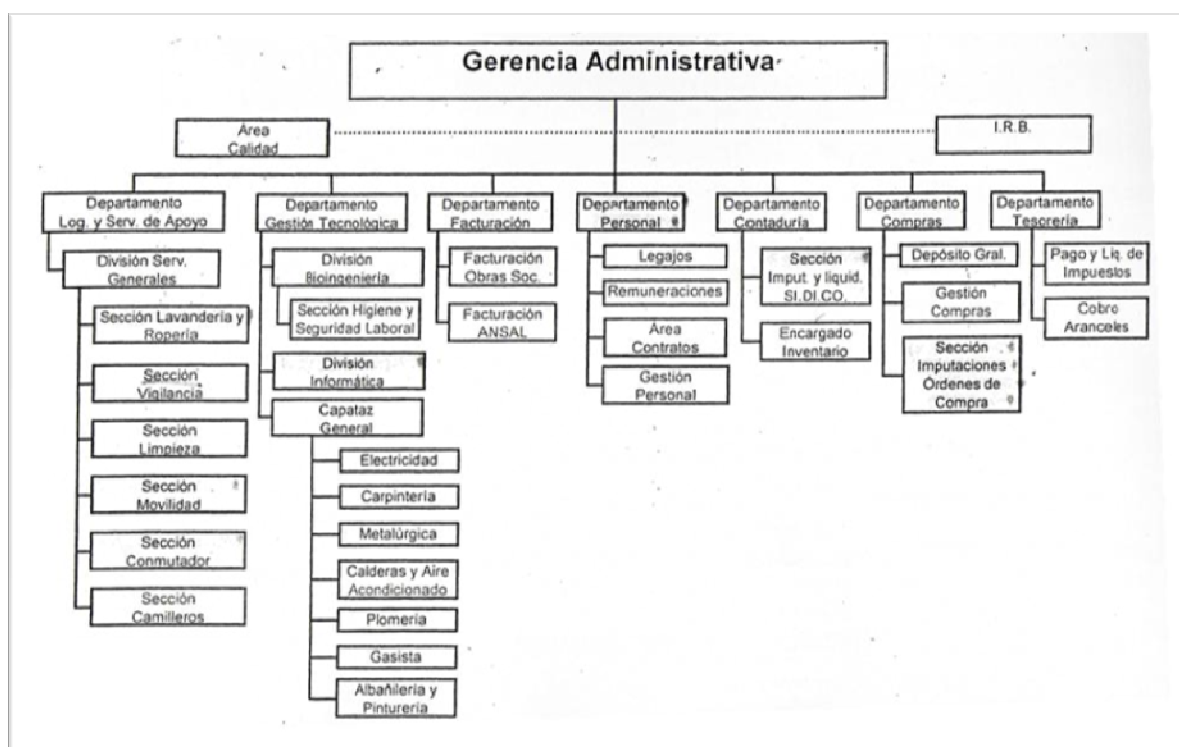
<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html> [Jun/11].

Tabla 1
Organigrama del hospital Diego Paroissien









C. Principales metas de la gestión actual

Las principales metas de la gestión actual son: el fortalecimiento de los llamados "servicio de choque" del hospital, esto es, los servicios de guardia y maternidad. Posee la segunda maternidad en envergadura de la provincia y hoy en día, el hospital cuenta con consultorios externos, que funcionan plenamente, al igual que los servicios de guardia, clínica médica, pediatría, neonatología, terapia intensiva y toco ginecología entre los principales.

D. Crisis económica por la que atraviesa el hospital

En este momento el hospital está sufriendo una crisis económica debido a una restricción presupuestaria lo cual casi da como resultado la renuncia de su director. Lo publicaba el diario Los Andes de la siguiente manera: ⁷¹

⁷¹ DIARIO LOS ANDES MENDOZA, **El director del hospital Paroissien seguirá en su cargo por pedido de Behler** en <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/12/3/director-paroissien-seguira-cargo-pedido-behler-531041.asp> [viernes 03 de diciembre de 2010].

Ilustración 3
Publicación diario Los Andes

El director del Paroissien seguirá en su cargo por pedido de Behler

Luis Jofré había presentado su renuncia esta mañana por el descontento de los médicos tras los descuentos en ese hospital. Sin embargo el ministro de Salud lo ratificó en su puesto.

viernes, 03 de diciembre de 2010

Comentarios (19) Votó (0) A+ A- Print Email



Fue un día agitado en el hospital de Maipú. Además de la renuncia y la marcha atrás, también hubo cortes de calles. (Los Andes)

Notas relacionadas

[Del Pópolo ratificó el paro y aseguró que "este gobierno se debe ir"](#)

La crisis que atraviesa el sector de la salud en la provincia parece tener un nuevo capítulo todos los días. Esta mañana el director del hospital Paroissien de Maipú, Luis Jofré, anunció que renunciaba a su cargo y justificó su dimisión por el descontento que hay en el plantel médico por los descuentos realizados tras los 9 días de paro del mes pasado.

Sin embargo horas después se reunió con el ministro de Salud, Carlos Behler, y el subsecretario de Gestión Sanitaria, Enrique Quesada, y Jofré dio marcha atrás con su dimisión.

Según relató Quesada a **Los Andes on line**, el ministro le explicó a Jofré que los descuentos realizados a los médicos en su hospital también se aplicarán a los profesionales de otros nosocomios.

"Luis Jofré continuará en su cargo por pedido del ministro. Además le garantizamos que se van a descontar también a los médicos que hicieron paro en el Lagomaggiore y el Central y que estos hospitales no tienen privilegios".

Según Quesada el malestar de los profesionales de la salud de Maipú que se molestaron por recibir descuentos en sus bonos de sueldos mientras que sus colegas de otros hospitales no, se debió a un retraso burocrático.

"No llegó la información a tiempo pero esos descuentos se van a hacer. Ningún hospital tiene privilegios en esos aspectos. Esto es claro, cada día que no se trabaja no se paga y hay que responsabilizar a Ampros por informar mal ya que ellos no aclaran eso", resaltó el subsecretario.

Esta misma explicación la dará personalmente Carlos Behler el lunes a los médicos del Paroissien buscando calmar los ánimos.

En tanto Jofré durante la mañana le comentó a **Los Andes on line** que su renuncia era de carácter "indeclinable" y en solidaridad con sus colegas. "El descuento que sufrieron los médicos en el bono de sueldo no ha sido equitativo respecto a los otros hospitales", dijo.

Pero lo que parecía una decisión tomada dio marcha atrás y una vez terminada la reunión -y garantizada la continuidad de Jofré en su cargo- las autoridades de Salud aclararon que para ellos este "es un tema cerrado".

En tanto, frente a al nosocomio maipucino, los profesionales de la salud salieron a cortar la calle en respaldo a Jofré.

El conflicto en el sector se recrudece luego de un mes de medidas de fuerza conducidas por los gremios Ampros y ATE. Ayer hubo una movilización por las calles del centro que contó con el apoyo de otros sindicatos estatales y la semana que viene están programados dos días de paro más.



Fuente: Diario Los Andes Mendoza, viernes 03 de diciembre de 2010.

Parte II

El estudio de campo

CAPÍTULO V

LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL HOSPITAL REGIONAL DIEGO PAROISSIEN

A. Introducción

En el presente trabajo de campo se realizó un análisis del clima laboral realizado en el "Hospital Regional Diego Paroissien"; donde la autora desempeña tareas administrativas en la oficina de compras.

Dicha investigación consiste en identificar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la institución y satisfactoria para todos sus miembros. Además, proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, consintiendo introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la integran.

Un mejoramiento en el clima laboral por iniciativa y acciones de la institución, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la misma, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión agradable.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral.

B. Sujetos que formaron parte de la muestra

Se trabajó con una muestra de 30 personas de las cuales 5 pertenecían a la oficina de compras, 7 a la oficina de personal, 5 a la oficina de tesorería, 6 a la oficina de contaduría, 7 a la oficina de facturación.

Las edades de los participantes oscilan entre los 25 años hasta los 60 años, en cuanto a la categoría 12 son profesionales y 18 no profesionales, siendo 19 mujeres y 11 hombres. Además, se solicitó información acerca de la antigüedad y modalidad de contratación de dichas personas.

Vale aclarar que las personas que participaron de la investigación, demostraron una actitud de colaboración, contestando todos los ítems de la encuesta.

C. Instrumento utilizado para la recolección de datos

La investigación se realizó a través de una encuesta presentada en forma escrita, estándar y anónima aplicada a una muestra aleatoria de personas, donde, cada una de ellas completó dicha encuesta acerca de la percepción del clima laboral actual, que constituye el foco de la investigación.

Dicha encuesta está conformada por 24 preguntas, diseñadas y adaptadas a las características del hospital donde se evaluarán quince dimensiones.

Las encuestas, según Sierra Bravo ⁷², son investigaciones que, normalmente se extienden a amplios sectores de la población y pretenden obtener información sobre múltiples temas. Cuando el ámbito de los temas sobre los que se pretende obtener información es más reducido y concreto, como en esta investigación, se llama sondeo de opinión, y se lo puede considerar un tipo especial de encuesta.

En general, las encuestas de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas: ⁷³

- 1) PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS Y DE SEGMENTACIÓN. Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- 2) PREGUNTAS DE CLIMA LABORAL. Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores

⁷² SIERRA BRAVO, **Clima organizacional** (España, se, 1993), pág. 372.

⁷³ PÁRAMO, Dagoberto y ZARUR, Alberto, **Implementación de instrumentos para la medición del clima laboral** (México, Editorial ABZ, 2000), pág. 15.

adecuados que forman parte del clima laboral de la organización. La mayoría de ellas se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.

- 3) PREGUNTAS ABIERTAS. Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

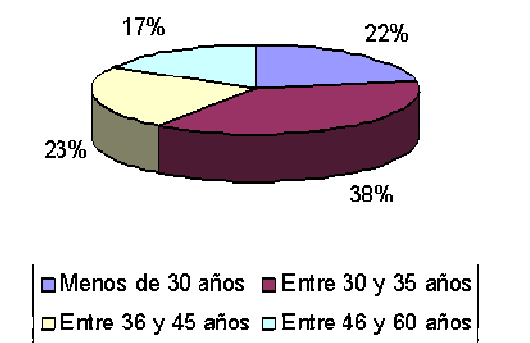
D. Caracterización de la muestra

Se describen a continuación las características de la muestra para conocer los datos de las variables demográficas de los encuestados.

1. Edad

Se observa en el siguiente gráfico que el 22% de los encuestados tiene menos de 30 años. El 38% entre 30 y 35 años, el 23% entre 36 y 45 años, el 17% entre 46 y 60 años.

Gráfico 1
Edad de los encuestados

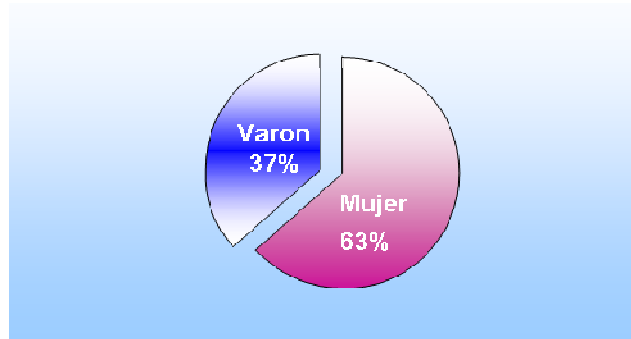


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Sexo

Se puede observar que del total de personas encuestadas la mayoría de los trabajadores pertenecen al sexo femenino. La población femenina representa un 63%, mientras que la masculina representa un 37%.

Gráfico 2
Sexo de los encuestados

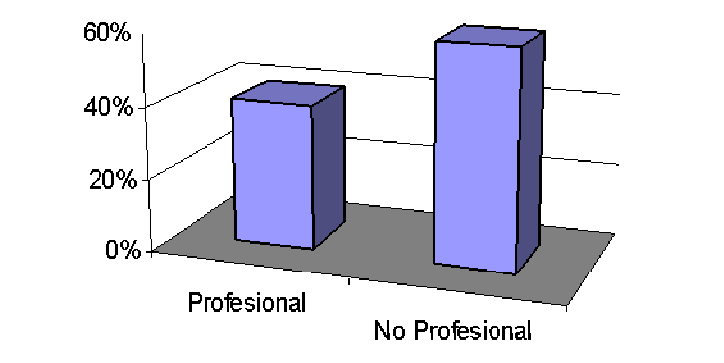


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Categoría

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores que conforman la muestra no son profesionales. Los profesionales conforman el 40% y los no profesionales el 60% del total de la muestra.

Gráfico 3
Categoría



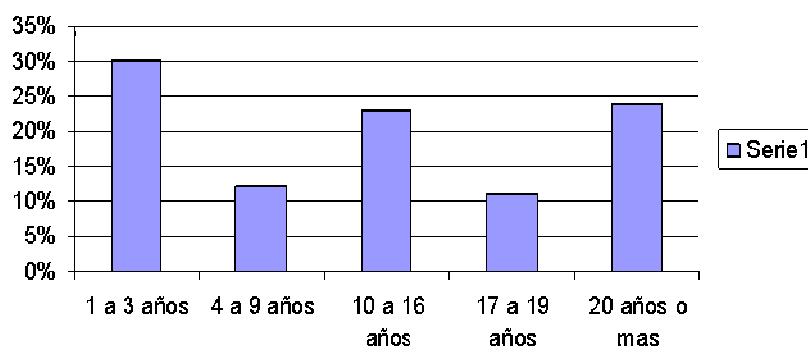
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Antigüedad

Puede observarse que dentro de la muestra el mayor porcentaje (30%) se da en trabajadores que poseen una antigüedad entre 1 y 3 años. También se aprecia un porcentaje importante (24%) con una antigüedad de más de 20 años

de trabajo. Estos datos podrían tomarse en cuenta como indicador de la poca rotación de personal que existe, lo cual es característico del sistema público. Entre los cuatro y nueve años de trabajo encontramos un 12%, un 23% para los que han trabajado entre 10 y 16 y por último un 11% entre 17 y 19 años de antigüedad.

Gráfico 4
Antigüedad

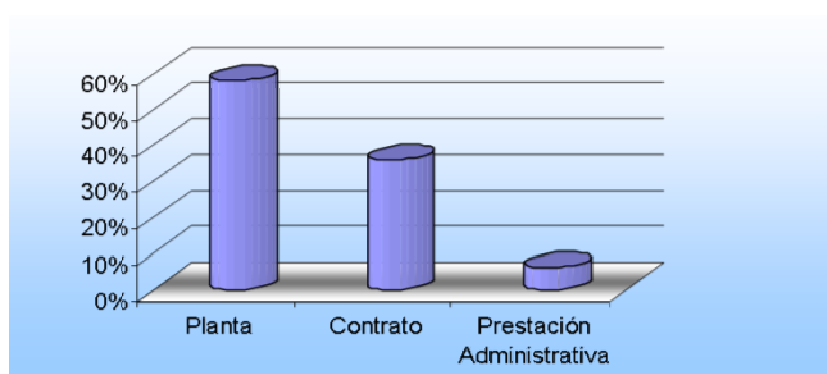


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Modalidad de contratación

Se observa que un 58% de la muestra corresponde al personal de planta, con una estabilidad laboral distinta del contrato, el que representa un 36%. Y por último existe un 6% que se encuentran trabajando con una prestación administrativa.

Gráfico 5
Modalidad de Contratación

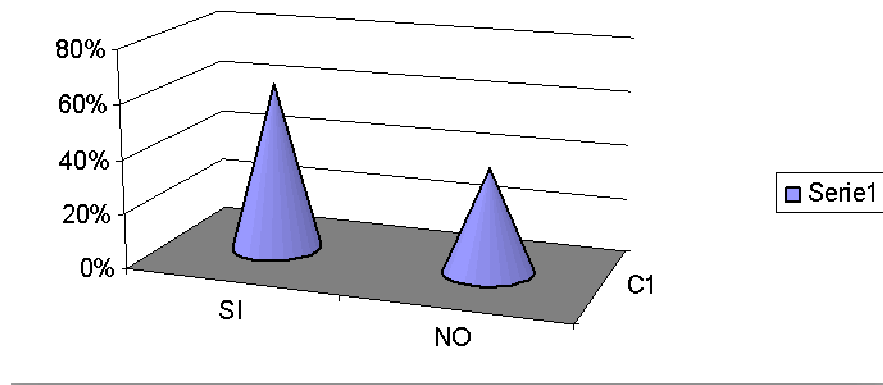


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Otra actividad laboral

Se observa que del total de la muestra un 62% tiene otro trabajo.

Gráfico 6
Otra actividad laboral



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos por esta investigación serán presentados a continuación de la siguiente manera:

- * Los resultados de cada dimensión del clima laboral por cada una de las áreas.
- * Los resultados de cada dimensión del clima laboral a nivel total.
- * Las respuestas obtenidas en las preguntas abiertas realizadas.

A. Método de análisis aplicado

Para facilitar el análisis e interpretación de los datos de la variable en cuestión, se establecieron cinco niveles. A continuación se presenta la tabla que se utilizará como base para analizar los resultados obtenidos en la investigación:

<i>Valor Numérico</i>	<i>Punto de escala</i>
1	En muy bajo grado
2	En bajo grado
3	Medianamente
4	En alto grado
5	En muy alto grado

Si bien, en algunas preguntas de la encuesta varía el formato de la respuesta, todas serán tabuladas de la misma manera. Por ejemplo:

¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar para esta institución?

Muy poco tiempo 1 2 3 4 5 Mucho mas tiempo

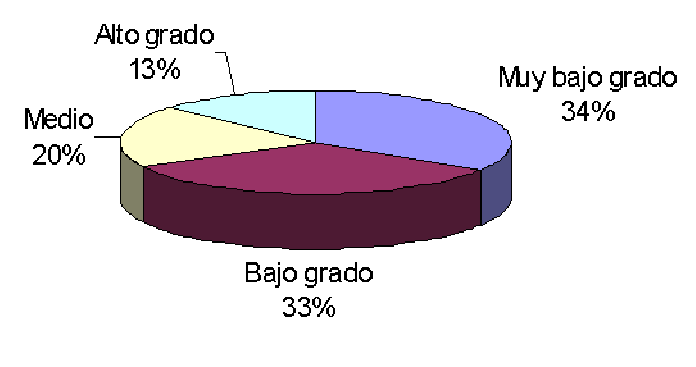
Para llevar a cabo una simplificación de la descripción de los datos obtenidos, se establecieron categorías definidas de acuerdo a un valor promedio obtenido en cada dimensión del clima laboral.

B. Área Compras

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 34% tiene un muy bajo grado de motivación, un 33% tiene baja motivación y el 13% está motivado en alto grado.

Gráfico 7
Área compras. Motivación

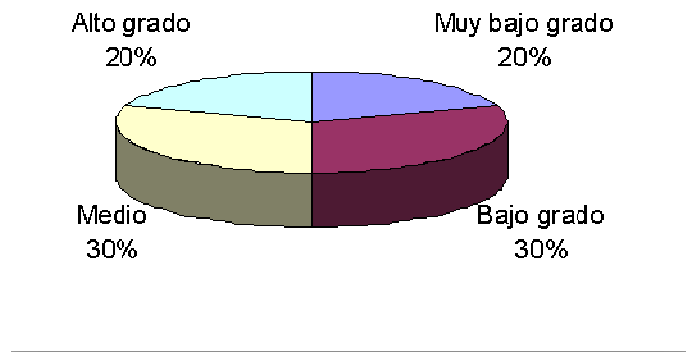


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 20% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 30% coincidió en que es de bajo grado y el 20% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 8
Área compras. Información - Comunicación

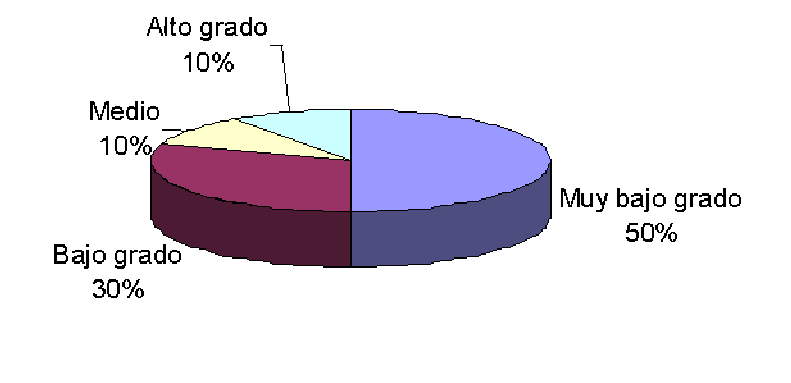


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 50% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 30% dijo que estas situaciones se dan pocas veces y un 10% opinó que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 9
Área compras. Estructura

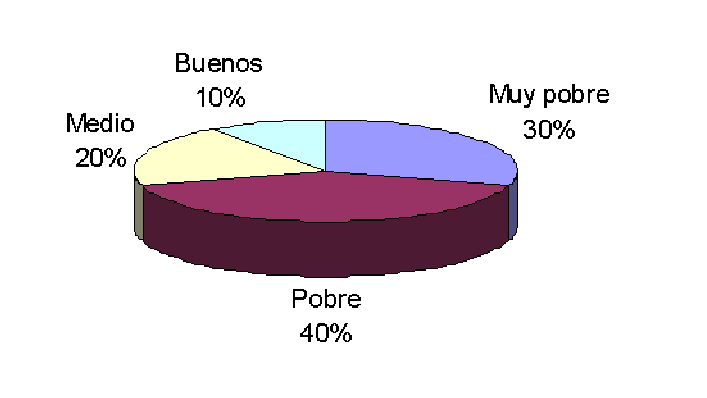


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 40% le parece pobre y un 10% le parecen buenos.

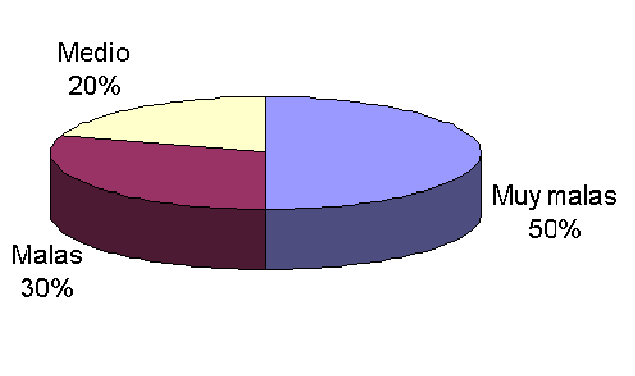
Gráfico 10
Área compras. Liderazgo



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente físico

Gráfico 11
Área compras. Ambiente físico



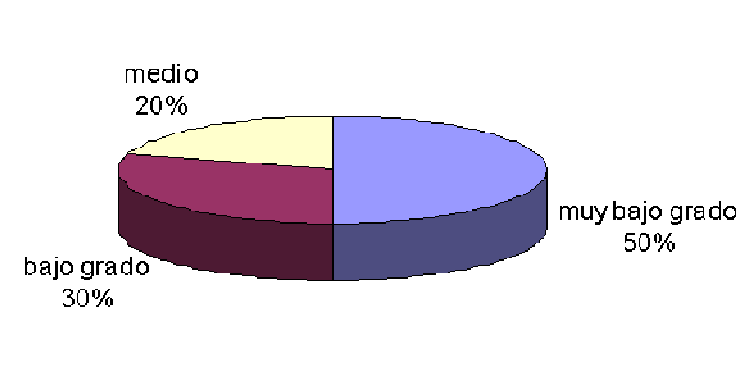
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

El 50% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas y el 30% piensa que son malas.

6. Responsabilidad

El 50% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo y el 30% percibe esta dimensión en un bajo grado, esto nos indica que los trabajadores aprecian que la autonomía que poseen para realizar sus tareas, tomar decisiones y resolver problemas es bastante escasa.

Gráfico 12
Área compras. Responsabilidad

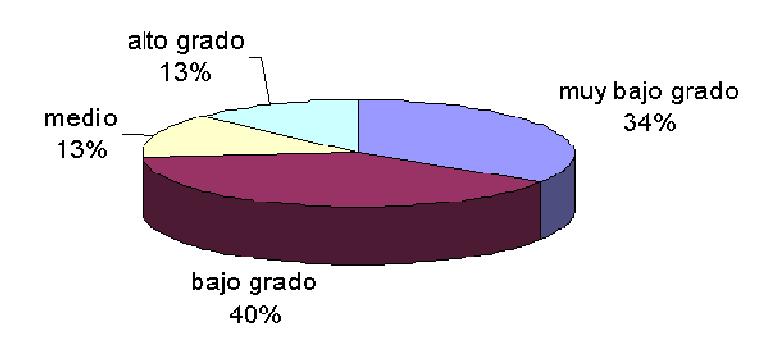


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 34% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 40% afirma que es de bajo grado y un 13% piensa que es de alto grado.

Gráfico 13
Área compras. Salario - Recompensa

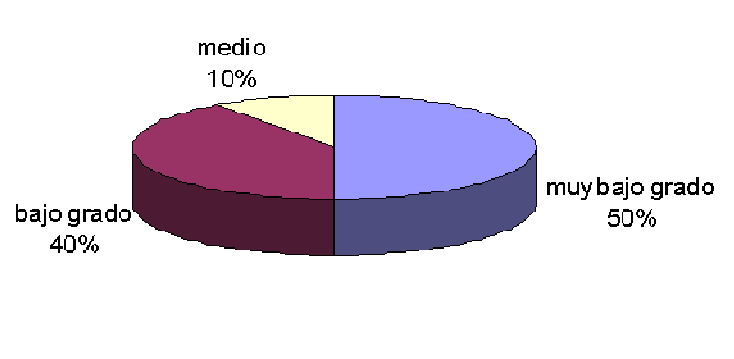


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 50% percibe en muy bajo grado y para un 40% corresponde a un bajo grado.

Gráfico 14
Área compras. Desafío

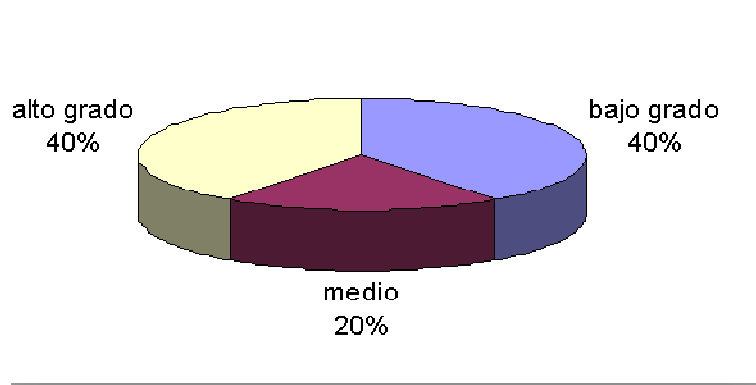


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 40% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un bajo grado y un 40% afirma que se da en un alto grado.

Gráfico 15
Área compras. Relaciones

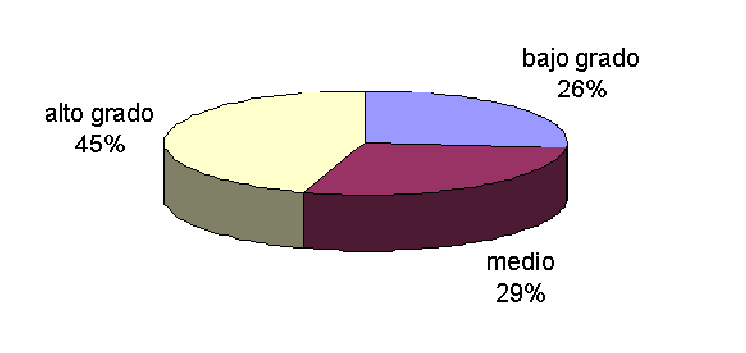


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Solo el 26% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de bajo grado, mientras tanto un 45% piensa que es de alto grado.

Gráfico 16
Área compras. Cooperación

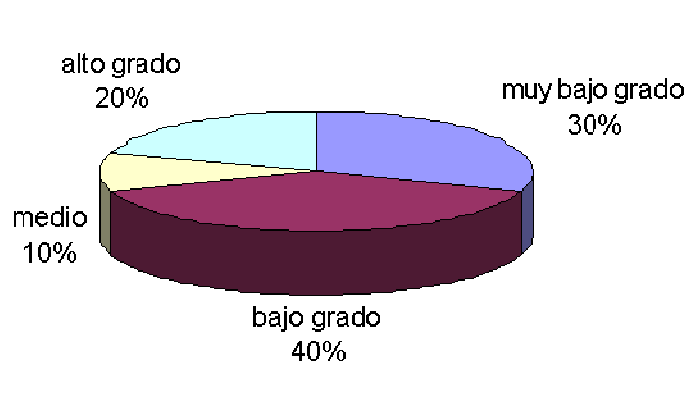


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 30% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 40% sostiene que se da pocas veces y solo para un 20% se da muchas veces.

Gráfico 17
Área compras. Conflicto

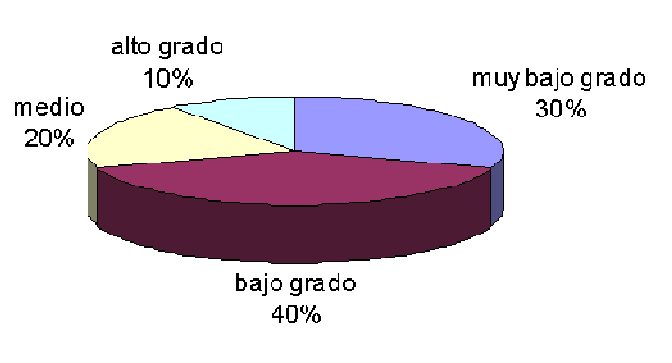


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 30% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 40% tiene este sentimiento en un bajo grado y 10% lo siente en alto grado.

Gráfico 18
Área compras. Identidad

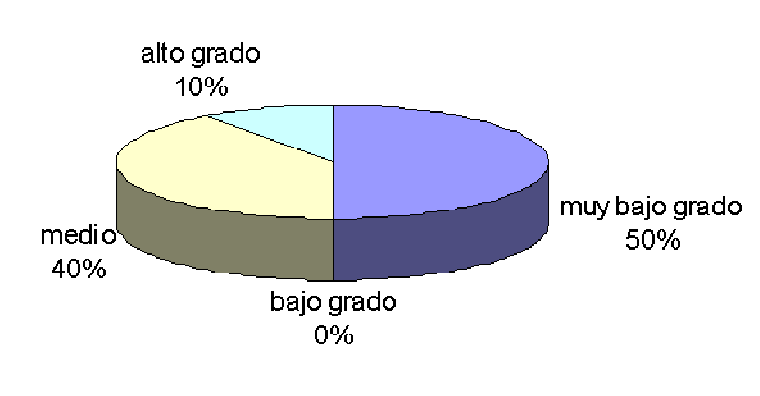


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 50% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado y un 10% afirmó que es de muy alto grado.

Gráfico 19
Área compras. Satisfacción en el trabajo

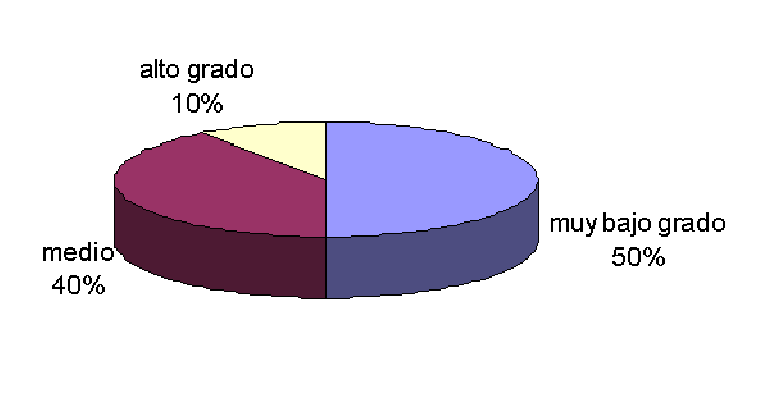


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 50% opina que se da en un muy bajo grado y un 10% piensa que se da en un alto grado.

Gráfico 20
Área compras. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados del área de compras

En el siguiente cuadro se muestran los valores obtenidos del área compras para cada dimensión y del clima laboral propiamente dicho.

Cuadro 1
Resultados del área de compras para cada dimensión

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	34%	33%	20%	13%	
Información- Comunicación	20%	30%	30%	20%	
Estructura	50%	30%	10%	10%	
Liderazgo	30%	20%	20%	10%	
Ambiente Físico	50%	30%	20%		
Responsabilidad	50%	30%	20%		
Salario – Recompensa	34%	40%	13%	13%	
Desafío	50%	40%	10%		
Relaciones		40%	20%	40%	
Cooperación		26%	29%	45%	
Conflicto	30%	40%	10%	20%	
Identidad	30%	40%	20%	10%	
Satisfacción en el trabajo	50%		40%	10%	
Establecimiento de objetivos	50%		40%	10%	
Resultado del clima	34%	29%	22%	15%	

Fuente: elaboración propia.

En el área de compras las dimensiones de motivación (34% y 33%), información (20% y 30%), estructura (50% y 30), liderazgo (30% y 20%), ambiente físico (50% y 30%), responsabilidad (50% y 30%), salario (34% y 40%), desafío (50% y 40%), conflicto (30% y 40%), identidad (30% y 40%), satisfacción en el trabajo (50%) y establecimiento de objetivos(50%) no se perciben como favorables, ya que las mismas son sentidas en muy bajo grado y bajo grado respectivamente. En cuanto a la dimensión de cooperación (45%) es la que se percibe como más favorable, ya que tiene el mayor valor de alto grado, seguida esta por la dimensión relaciones (40%) percibida también como favorable. No se obtuvieron resultados de muy alto grado para ninguna de las dimensiones.

Observando los resultados globales de esta área, puede decirse que el clima se percibe como regular y muy poco favorable, lo cual puede visualizarse al final de la tabla con un 34% y un 29%, indicando que los trabajadores no están del todo conformes en la Institución.

16. Resultados de las preguntas abiertas del área de compras

En cuanto a los aspectos favorables que se encuentran en la Institución se señaló en primer lugar, la estabilidad laboral, que ofrece el hospital a las personas que están contratadas bajo la modalidad de planta permanente. También, pero en un menor porcentaje se mencionó la flexibilidad horaria y el no trabajar los días feriados. Los aspectos desfavorables que más se destacados fueron los bajos sueldos, la falta de motivación y de comunicación.

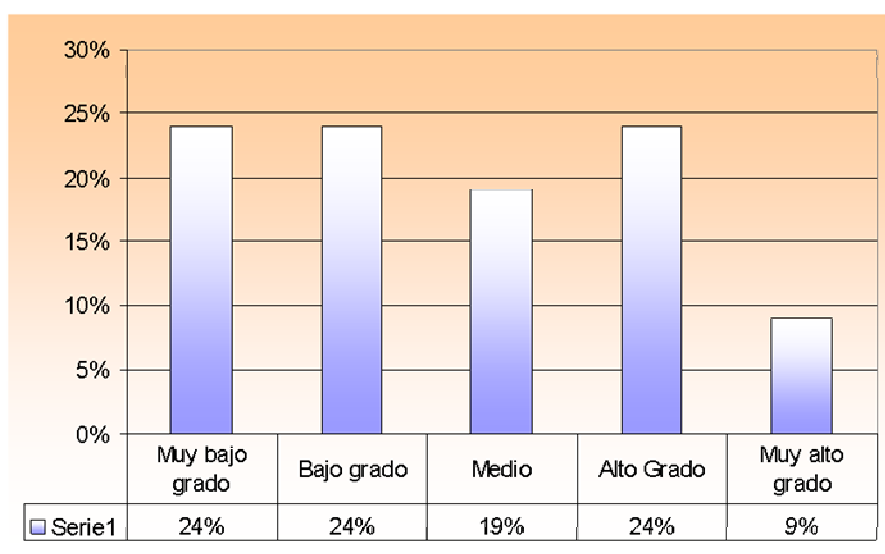
Por último los valores más acentuados que tiene el hospital, según los encuestados de esta área son: la imagen y trayectoria y la relación médico – paciente.

C. Área de personal

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 24% tiene un muy bajo grado de motivación, un 24% tiene baja motivación, un 24% está motivado en alto grado y el 9% está motivado en muy alto grado.

Gráfico 21
Área de Personal. Motivación

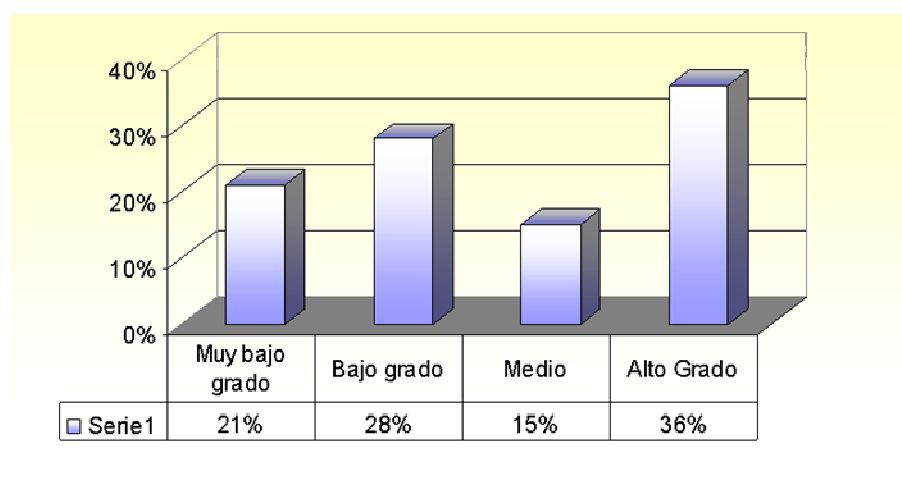


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 21% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 28% coincidió en que es de bajo grado y el 36% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 22
Área de Personal. Información - Comunicación

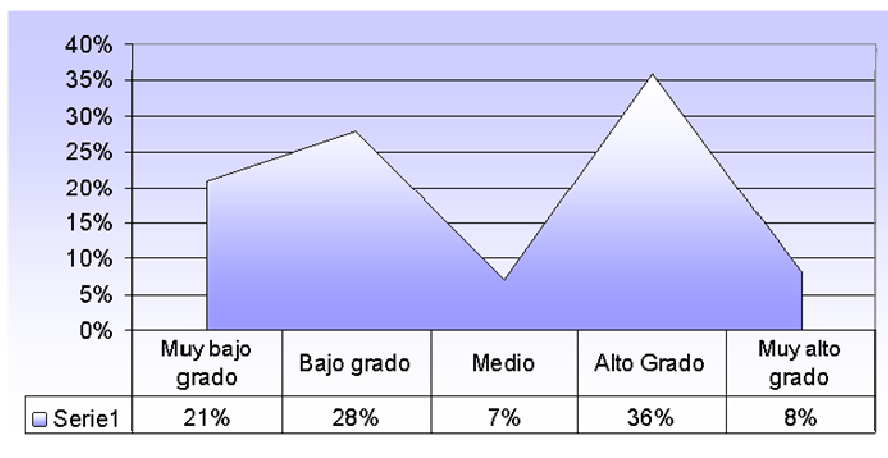


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 21% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 36% opino que se da casi siempre y solo un 8% afirmó que se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 23
Área de Personal. Estructura

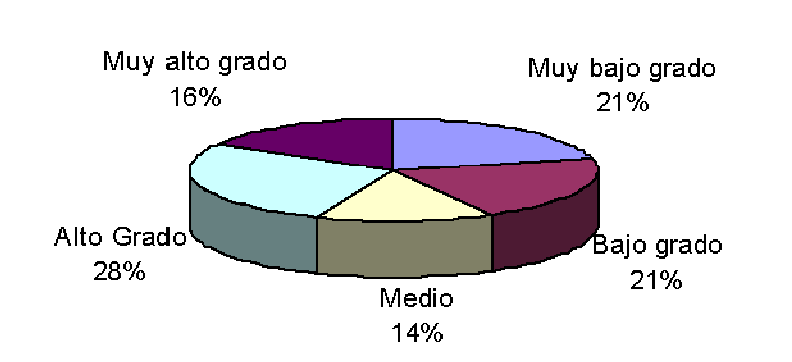


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 21% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, a un 21% le parece pobre, a un 28% le parecen buenos y el 16% restante opino que eran muy buenos.

Gráfico 24
Área de Personal. Liderazgo

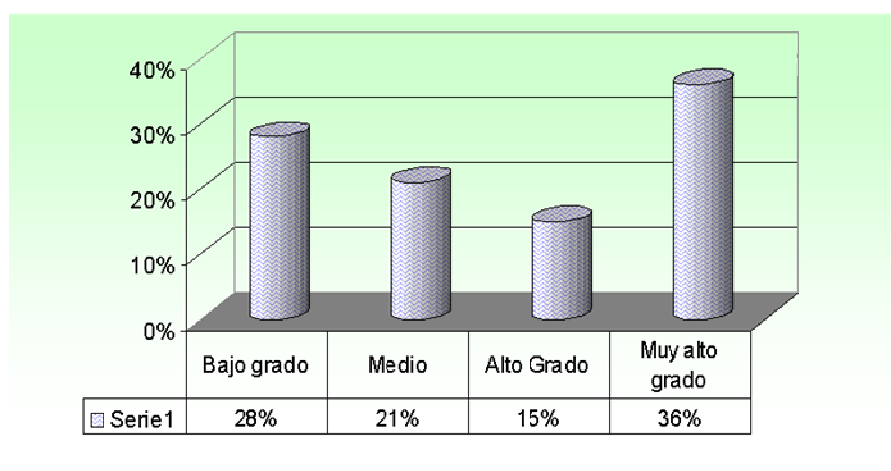


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente Físico

El 28% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son malas, un 15% considero a estas condiciones como buenas y el 36% piensa que son muy buenas.

Gráfico 25
Área de Personal. Ambiente físico

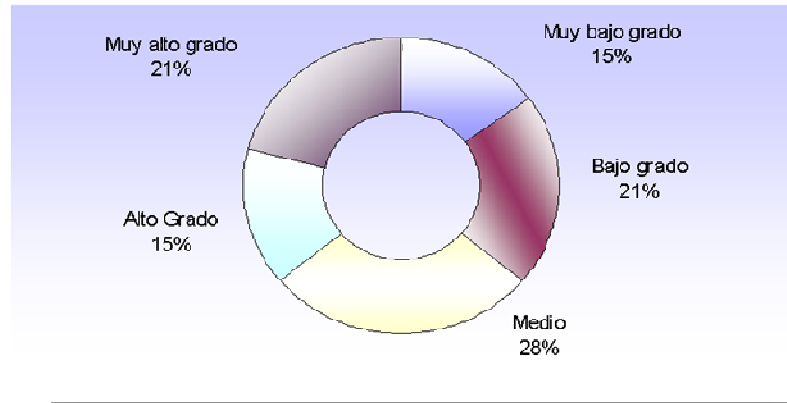


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Responsabilidad

El 15% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 21% percibe esta dimensión en un bajo grado, el 15% opina que se da en un alto grado y un 21% piensa que la responsabilidad se da en un muy alto grado.

Gráfico 26
Área de Personal. Responsabilidad

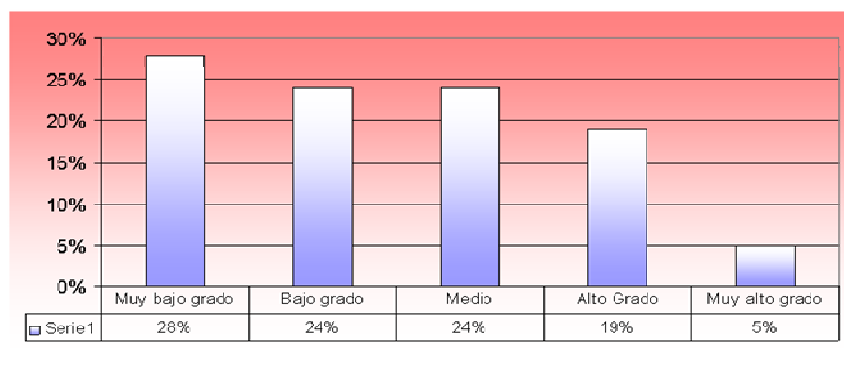


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 28% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 24% afirma que es de bajo grado, un 19% piensa que es de alto grado y para un 5% es de muy alto grado.

Gráfico 27
Área de Personal. Salario - recompensa

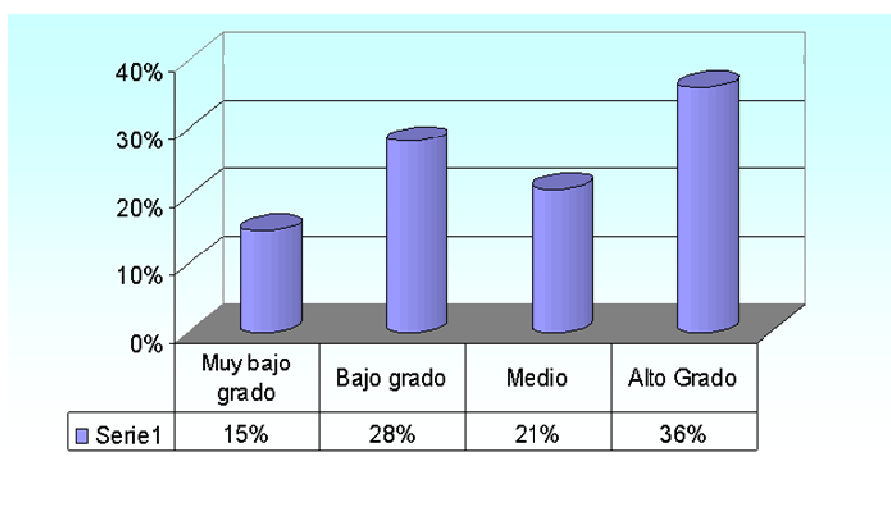


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 15% la percibe en muy bajo grado, para un 28% es de bajo grado y un 36% opino que es de alto grado.

Gráfico 28
Área de Personal. Desafío

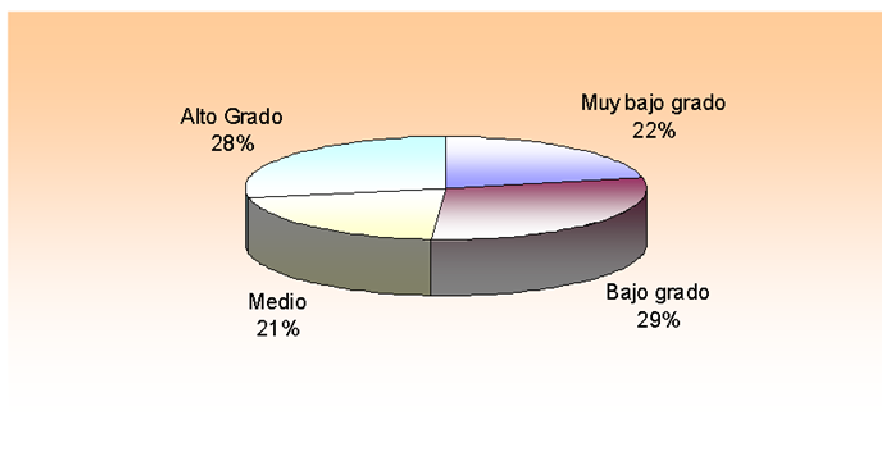


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 22% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en un muy bajo grado, para un 29% se da en bajo grado y un 28% afirma que se da en un alto grado.

Gráfico 29
Área de Personal. Relaciones

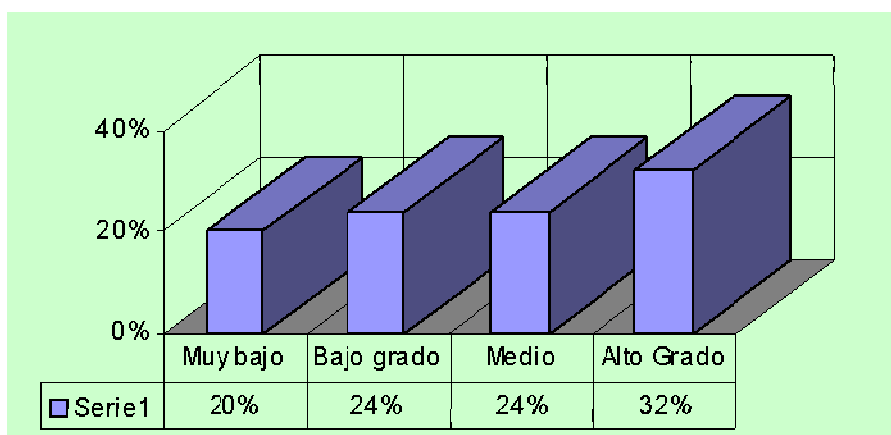


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Sólo el 20% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 24% piensa que es de bajo grado y un 32% opina que es de alto grado.

Gráfico 30
Área de Personal. Cooperación

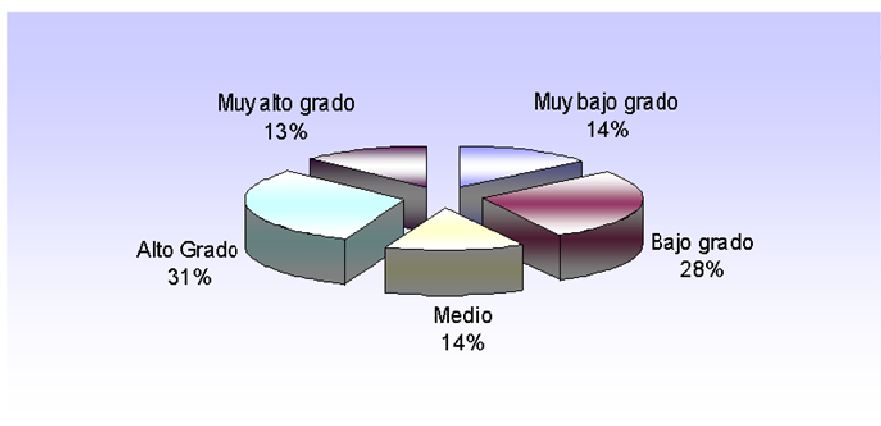


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 14% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces, para un 31% se da algunas veces y solo para un 13% se da muchas veces.

Gráfico 31
Área de Personal. Conflicto

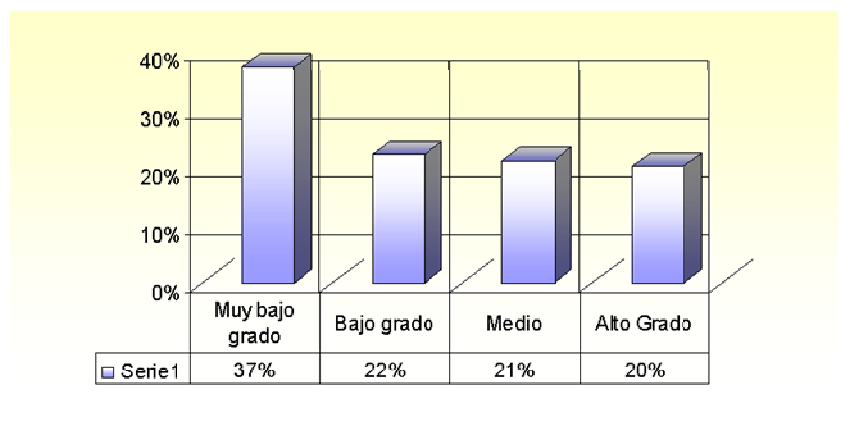


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 22% tiene este sentimiento en un bajo grado y 20% lo siente en alto grado.

Gráfico 32
Área de Personal. Identidad

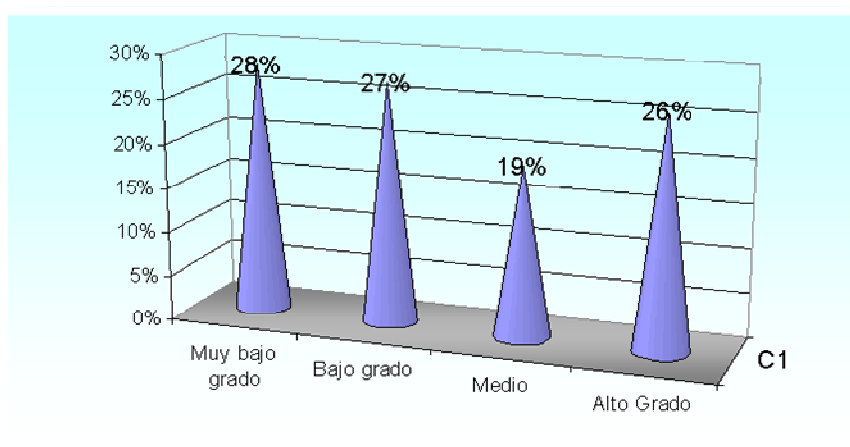


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 28% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 27% opino que es de bajo grado y un 26% afirmó que es de alto grado.

Gráfico 33
Área de Personal. Satisfacción en el trabajo

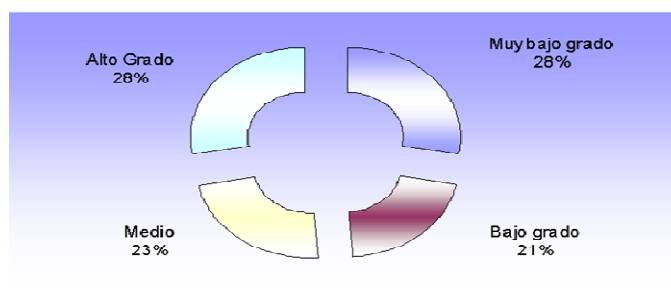


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 28% opina que se da en un muy bajo grado, un 21% sostiene que es de bajo grado y un 28% piensa que se da en un alto grado.

Gráfico 34
Área de Personal. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados del área de personal

En el siguiente cuadro se muestran los valores obtenidos del área personal para cada dimensión y del clima laboral propiamente dicho.

Cuadro 2
Resultados del área personal para cada dimensión

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	24%	24%	19%	24%	9%
Información- Comunicación	21%	28%	15%	36%	
Estructura	21%	28%	7%	36%	8%
Liderazgo	21%	21%	14%	28%	16%
Ambiente Físico		28%	15%	15%	36%
Responsabilidad	15%	21%	28%	15%	21%
Salario – Recompensa	28%	24%	24%	19%	5%
Desafío	15%	28%	21%	36%	
Relaciones	22%	29%	21%	28%	
Cooperación	20%	24%	24%	32%	
Conflicto	14%	28%	14%	31%	13%
Identidad	37%	22%	21%	20%	
Satisfacción en el trabajo	28%	27%	19%	26%	
Establecimiento de objetivos	28%	21%	23%	28%	
Resultado del clima	21%	25%	19%	27%	10%

Fuente: elaboración propia.

En el área de personal las siguientes dimensiones no se perciben como favorables: motivación (24% y 24%), información (21% y 28%), estructura (21% y 28%), salario (21% y 24%), desafío (15% y 28%), relaciones (22% y 29%), cooperación (20% y 24%), identidad (37% y 22%), satisfacción en el trabajo (28% y 27%) y establecimiento de objetivos (28% y 21%). Y las dimensiones que se perciben con los valores más elevados, es decir favorables en alto grado y muy alto grado son las siguientes: liderazgo (28% y 16%), ambiente físico (15% y 36%) y conflicto (31% y 13%). La dimensión responsabilidad es percibida en partes iguales, es decir, tanto favorable como desfavorable.

Se puede ver que el clima laboral vivenciado en esta área no se registra como bueno y favorable, ya que, para un 21% (en muy bajo grado) y un 25% (bajo grado) de los encuestados dijo sentirlo así.

16. Resultados de las preguntas abiertas del área de personal

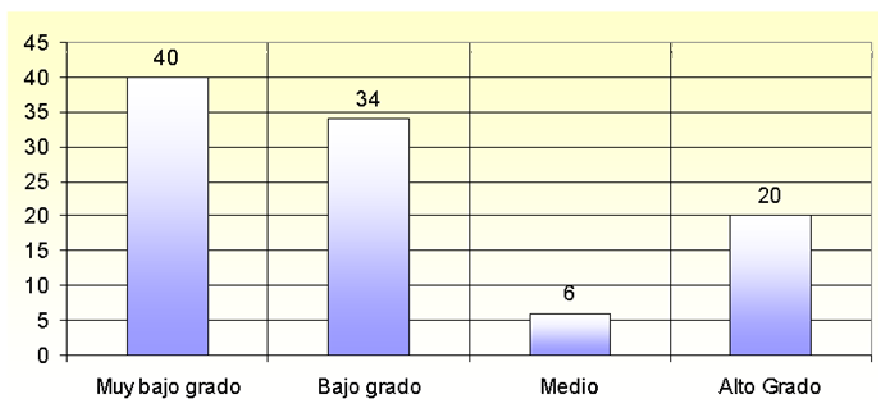
En cuanto a los aspectos favorables que se encuentran en la Institución se señalaron como los más importantes el horario y la estabilidad laboral, que ofrece el hospital a las personas que están contratadas bajo la modalidad de planta permanente. También, pero en un menor porcentaje se mencionó la flexibilidad horaria y el no trabajar los días feriados. Los aspectos desfavorables que más se destacados fueron la falta de sanción a las personas que no cumplen ni con sus tareas ni con el horario, las horas extras impagas, baja remuneración y la falta de capacitación al personal. Los valores más subrayados que tiene el hospital, según los encuestados de esta área son: salud garuita para todas las personas de la comunidad que así lo requieran y contar con médicos de primer nivel.

D. Área de tesorería

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 40% tiene un muy bajo grado de motivación, un 34% tiene baja motivación y el 20% está motivado en alto grado.

Gráfico 35
Área de Personal. Motivación

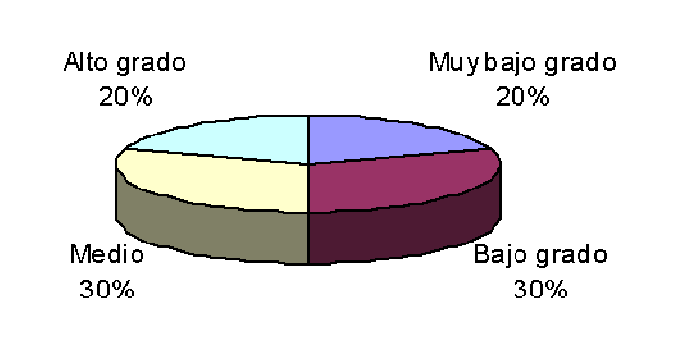


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 20% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 30% coincidió en que es de bajo grado y el 20% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 36
Área de Personal. Información - Comunicación

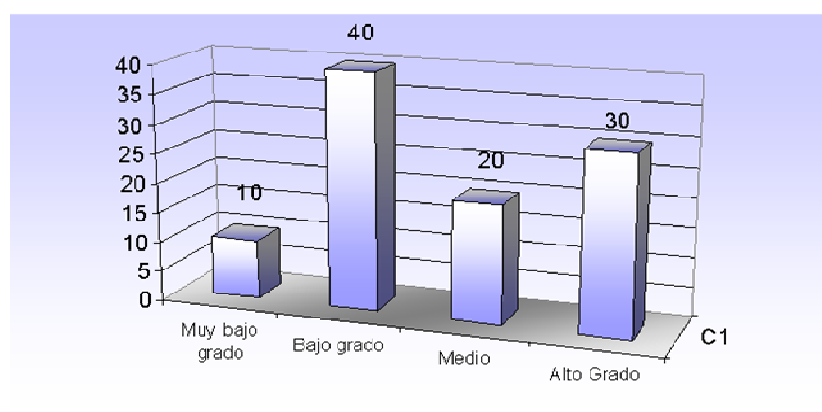


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 10% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 40% dijo que estas situaciones se dan pocas veces y un 30% opinó que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 37
Área de Personal. Estructura

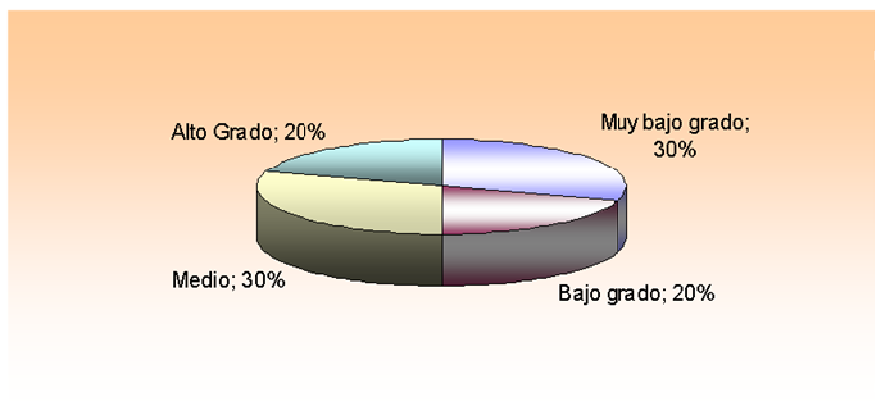


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con éste son muy pobres, un 20% le parece pobre y un 20% le parecen buenos.

Gráfico 38
Área de Personal. Liderazgo

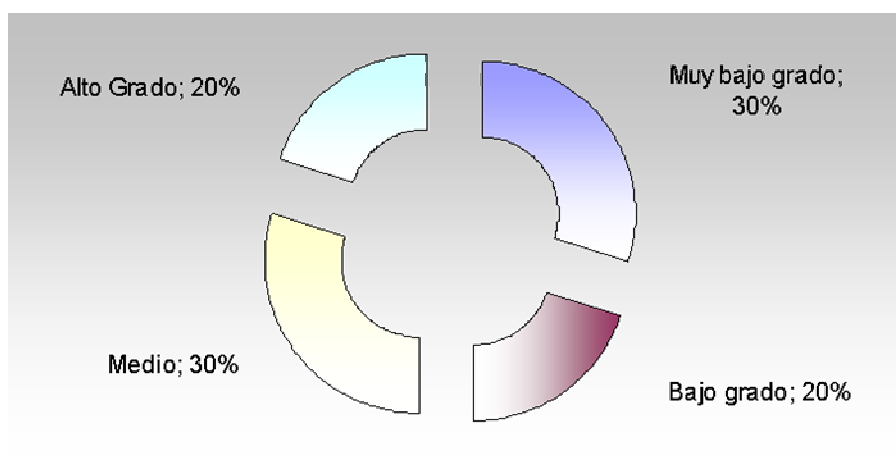


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente Físico

El 30% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 20% opina que son malas y el 20% piensa que son buenas.

Gráfico 39
Área de Personal. Ambiente físico

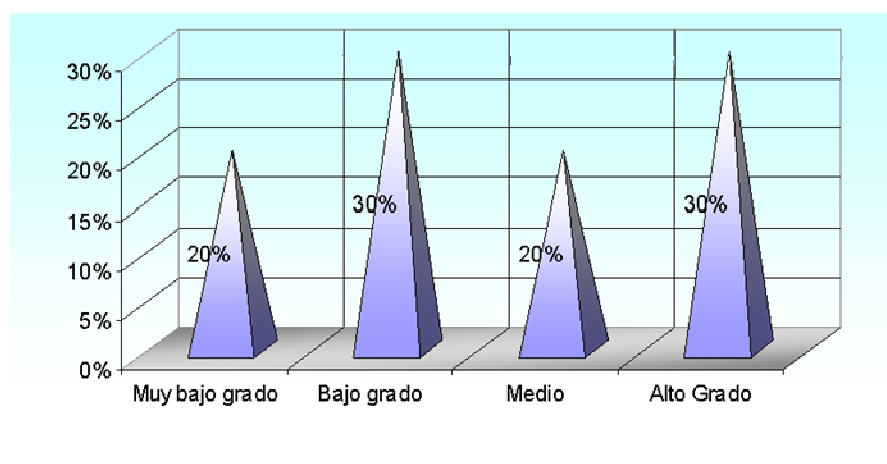


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Responsabilidad

El 20% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 30% percibe esta dimensión en un bajo grado y un 30% coincide que es de alto grado.

Gráfico 40
Área de Personal. Responsabilidad

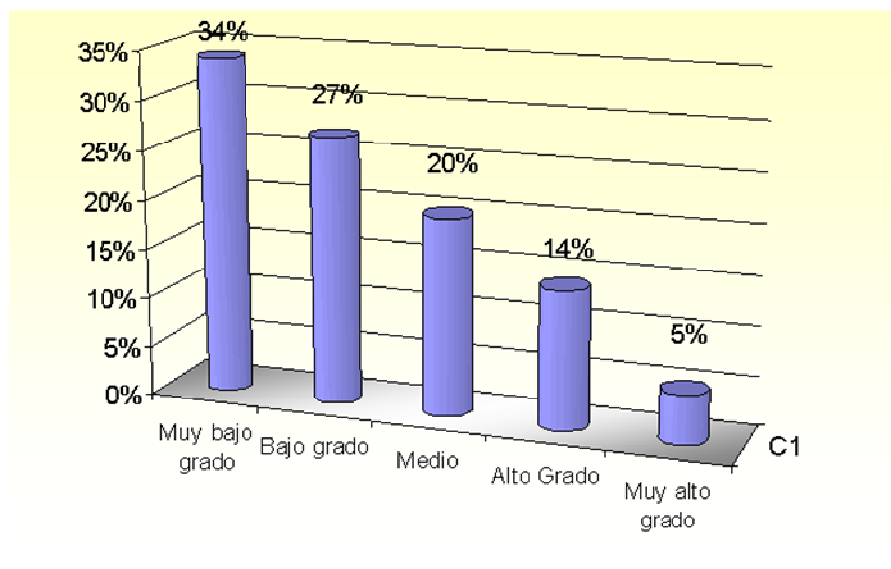


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 34% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 27% afirma que es de bajo grado, un 14% piensa que es de alto grado y sólo el 5% piensa que es de muy alto grado.

Gráfico 41
Área de Personal. Salario - Recompensa

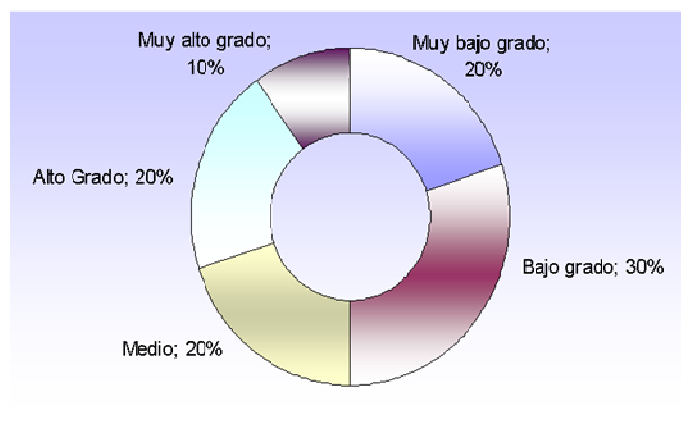


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 20% percibe en muy bajo grado, un 30% lo percibe en bajo grado, para un 20% corresponde a un alto grado y solo para un 10% se da en un muy alto grado.

Gráfico 42
Área de Personal. Desafío

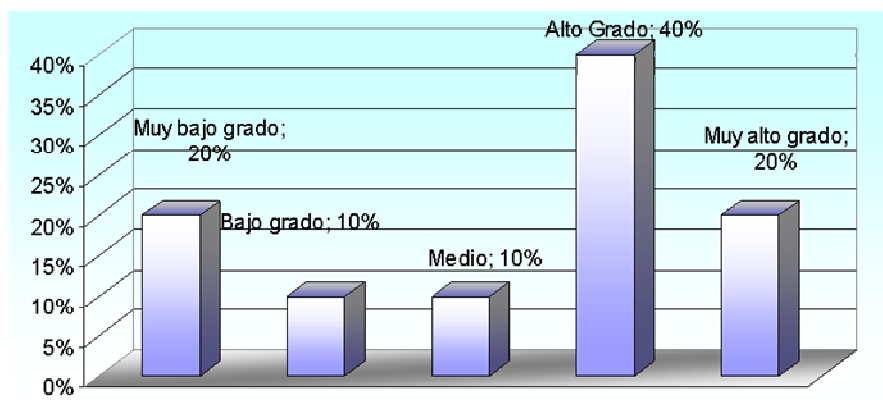


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 20% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un muy bajo grado, para un 10% se da en bajo grado, un 40% afirma que se da en un alto grado y para un 20% se da en muy alto grado.

Gráfico 43
Área de Personal. Relaciones

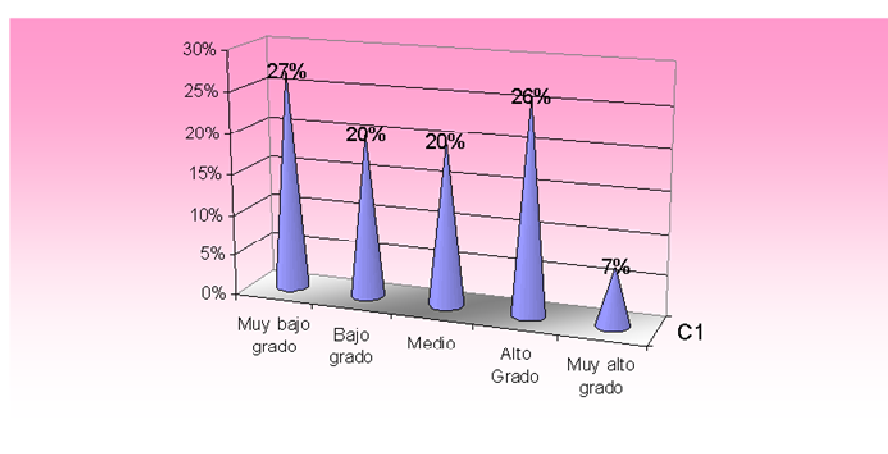


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Solo el 27% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 20% piensa que es de bajo grado, un 26% sostiene que es de alto grado y un 7% opina que es de muy alto grado.

Gráfico 44
Área de Personal. Cooperación

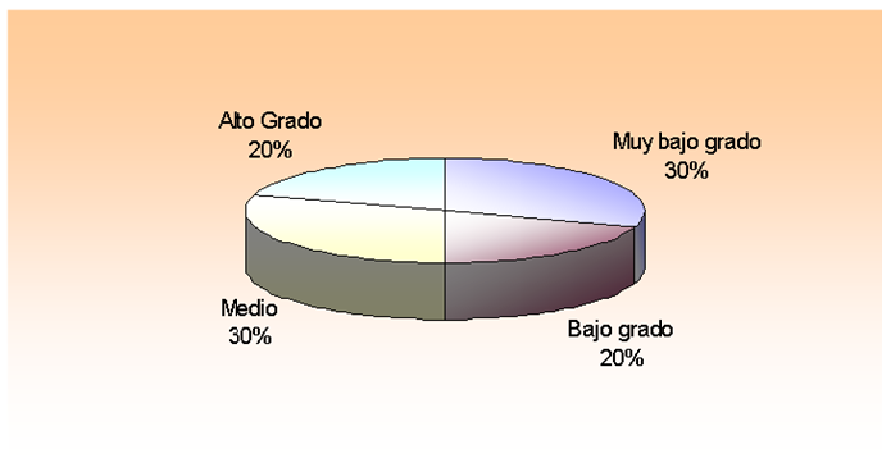


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 30% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 20% sostiene que se da pocas veces y solo para un 20% se da muchas veces.

Gráfico 45
Área de Personal. Conflicto

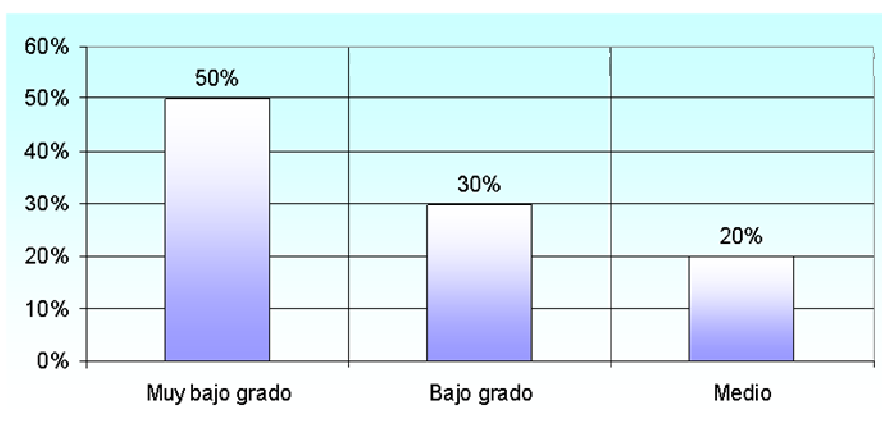


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 50% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, y un 30% tiene este sentimiento en un bajo grado.

Gráfico 46
Área de Personal. Identidad

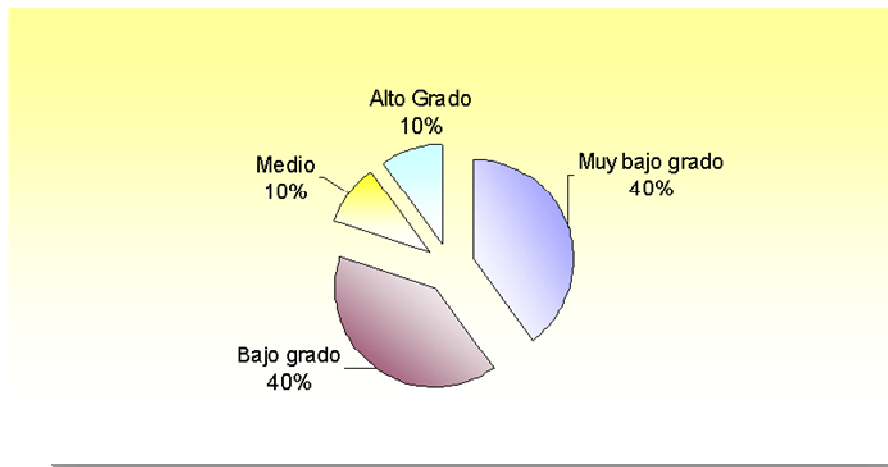


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 40% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 40% afirmó que es de bajo grado y solo para un 10% es de alto grado.

Gráfico 47
Área de Personal. Satisfacción en el trabajo

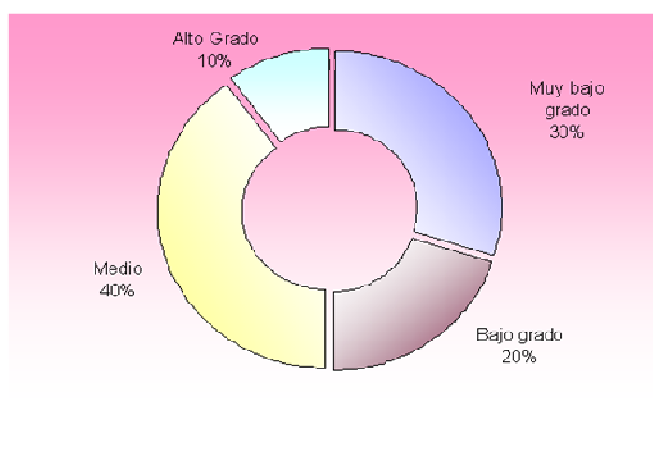


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 30% opina que se da en un muy bajo grado, para un 20% es de bajo grado y un 10% piensa que se da en un alto grado.

Gráfico 48
Área de Personal. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados del área de tesorería

En el siguiente cuadro se muestran los valores obtenidos del área de tesorería, para cada dimensión y del clima laboral propiamente dicho.

Cuadro 3
Resultados del área de tesorería para cada dimensión

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	40%	34%	6%	20%	
Información-Comunicación	20%	30%	30%	20%	
Estructura	10%	40%	20%	30%	
Liderazgo	30%	20%	30%	20%	
Ambiente Físico	30%	20%	30%	20%	
Responsabilidad	20%	30%	20%	30%	
Salario – Recompensa	34%	27%	20%	14%	5%
Desafío	20%	30%	20%	20%	10%
Relaciones	20%	10%	10%	40%	20%
Cooperación	27%	20%	20%	26%	7%
Conflicto	30%	20%	30%	20%	
Identidad	50%	30%	20%		
Satisfacción en el trabajo	40%	40%	10%	10%	
Establecimiento de objetivos	30%	20%	40%	10%	
Resultado del clima	29%	26%	22%	20%	3%

Fuente: elaboración propia.

En el Área de Tesorería las dimensiones de motivación (40% y 34%), información (20% y 30%), estructura (10% y 40%), liderazgo (30% y 20%), ambiente físico (30% y 20%), responsabilidad (20% y 30%), salario (34% y 27%), desafío (20% y 30%), cooperación (27% y 20%) conflicto (30% y 20%), identidad (50% y 30%), satisfacción en el trabajo (40% y 40%) y establecimiento de objetivos (30% y 20%) no se perciben como favorables, ya que las mismas son sentidas en muy bajo grado y bajo grado respectivamente. A diferencia solamente de la dimensión relaciones (40% y 20%) la cual es vivenciada en un alto y muy alto grado.

Observando los resultados globales de esta área, puede decirse que el clima se percibe como regular y muy poco favorable, lo cual puede registrarse con un 29% y un 26%, mostrando que los trabajadores no están satisfechos en su lugar de trabajo.

16. Resultados de las preguntas abiertas del área de tesorería

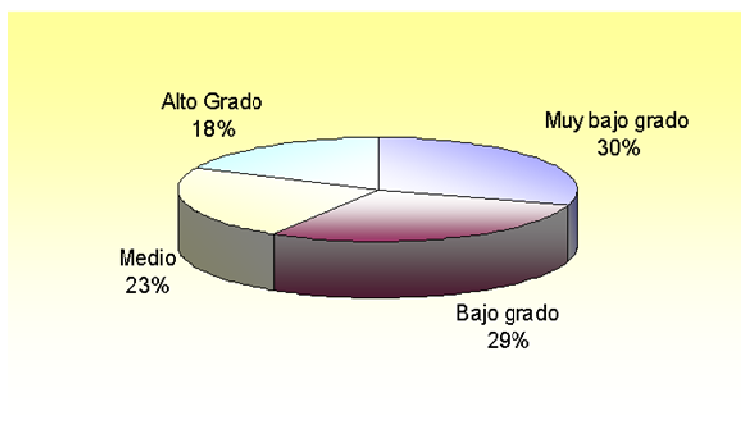
En cuanto a los aspectos favorables que se encuentran en la Institución se señalaron como lo más importante el compromiso del personal administrativo. Los aspectos desfavorables que más se destacaron fueron la excesiva burocracia para realizar las tareas administrativas, baja remuneración, falta de motivación y la crisis económica por la cual atraviesa actualmente el hospital. Los valores más marcados que tiene el hospital, según los encuestados de esta área son: la buena imagen del hospital frente a la comunidad.

E. Área de Contaduría

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 28% tiene un muy bajo grado de motivación, un 27% tiene baja motivación y el 13% está motivado en alto grado.

Gráfico 49
Área de Tesorería. Motivación

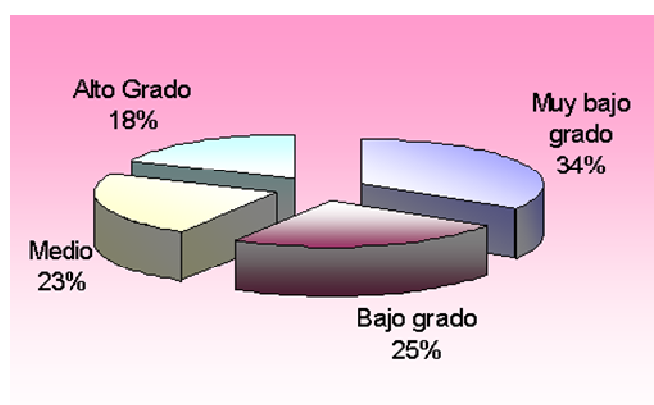


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 34% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 25% coincidió en que es de bajo grado y el 18% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 50
Área de Tesorería. Información – Comunicación

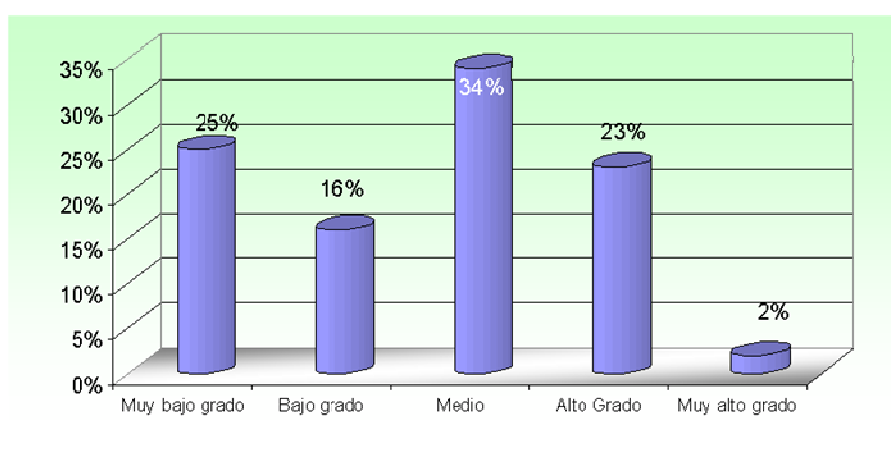


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 25% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 16% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 10% opino que casi siempre se dan estas situaciones y un 2% opino que siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 51
Área de Tesorería. Estructura

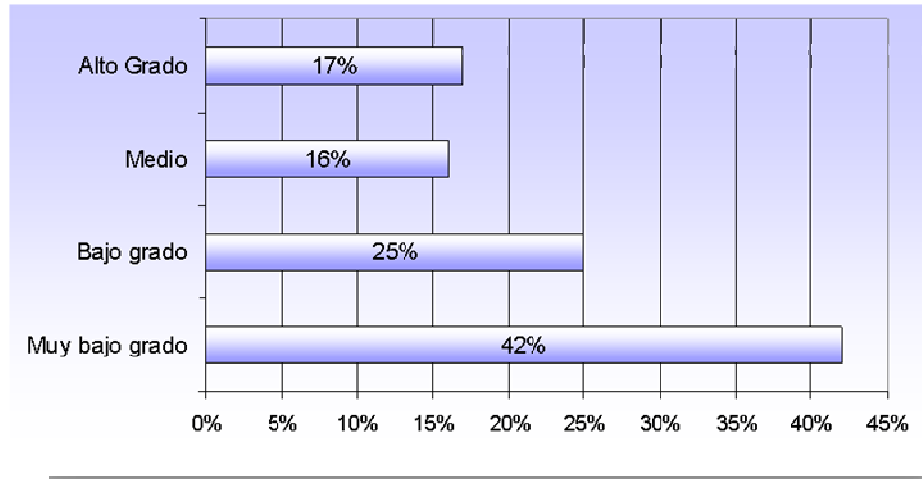


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 42% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con éste son muy pobres, un 25% le parece pobre y un 17% le parecen buenos.

Gráfico 52
Área de Tesorería. Liderazgo

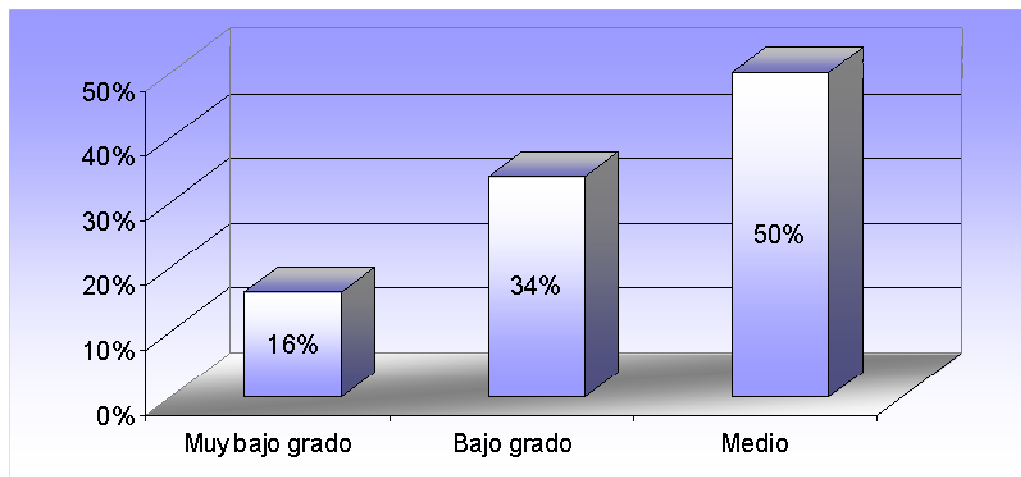


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente físico

El 16% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas y el 34% piensa que son malas.

Gráfico 53
Área de Tesorería. Ambiente físico

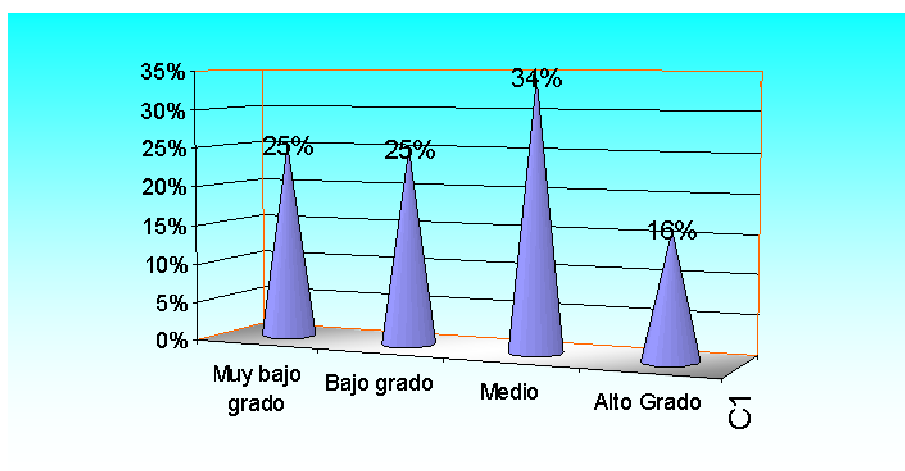


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Responsabilidad

El 25% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, otro 25% percibe esta dimensión en un bajo grado, esto nos indica que los trabajadores aprecian que la autonomía que poseen para realizar sus tareas tomar decisiones y resolver problemas es bastante escasa y tan solo un 16% percibe esta dimensión en alto grado.

Gráfico 54
Área de Tesorería. Responsabilidad

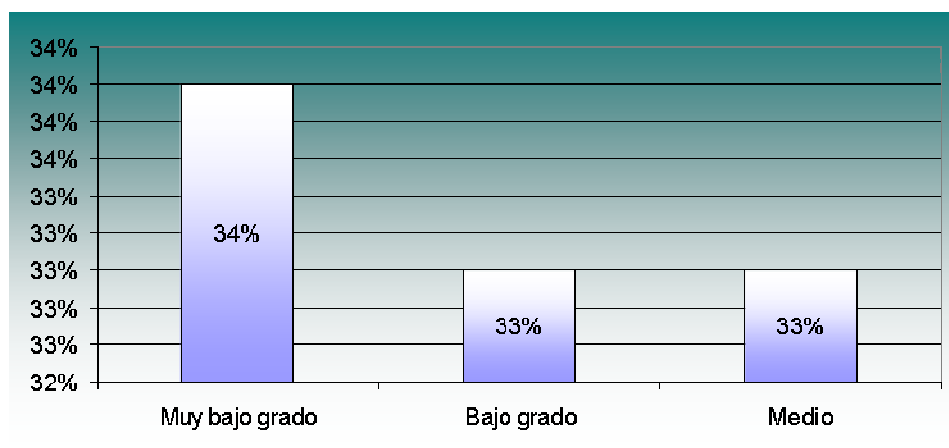


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 34% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado y el 33% afirma que es de bajo grado.

Gráfico 55
Área de Tesorería. Salario – Recompensa

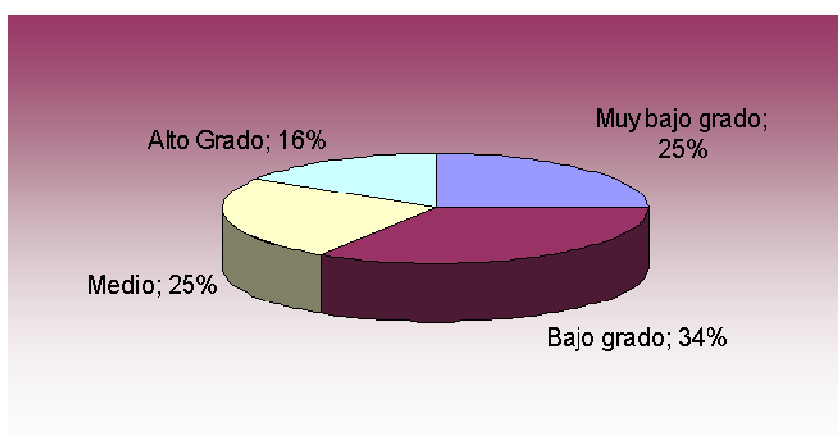


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 25% percibe en muy bajo grado, para un 34% corresponde a un bajo grado y un 16% opina que se da en alto grado.

Gráfico 56
Área de Tesorería. Desafío

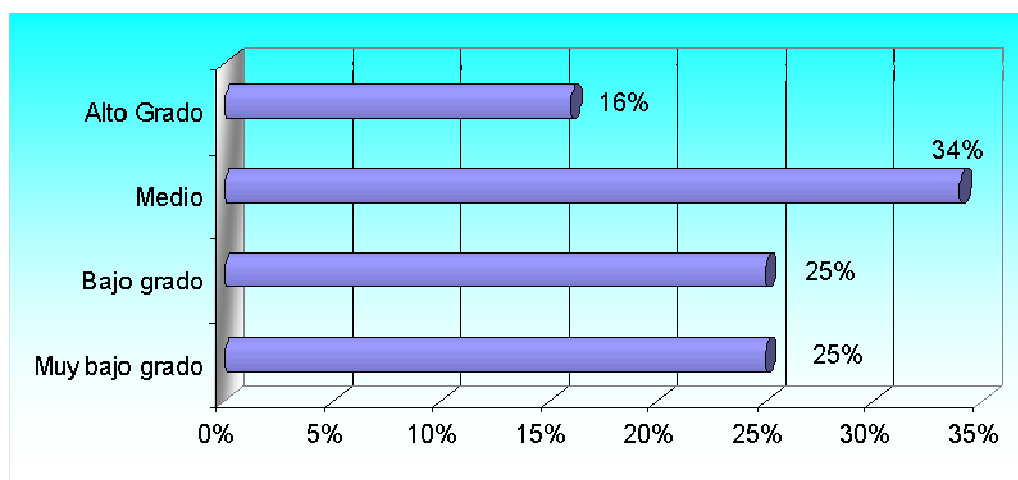


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 25% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da un muy bajo grado, también para un 25% se da en bajo grado y un 16% afirma que se da en un alto grado.

Gráfico 57
Área de Tesorería. Relaciones

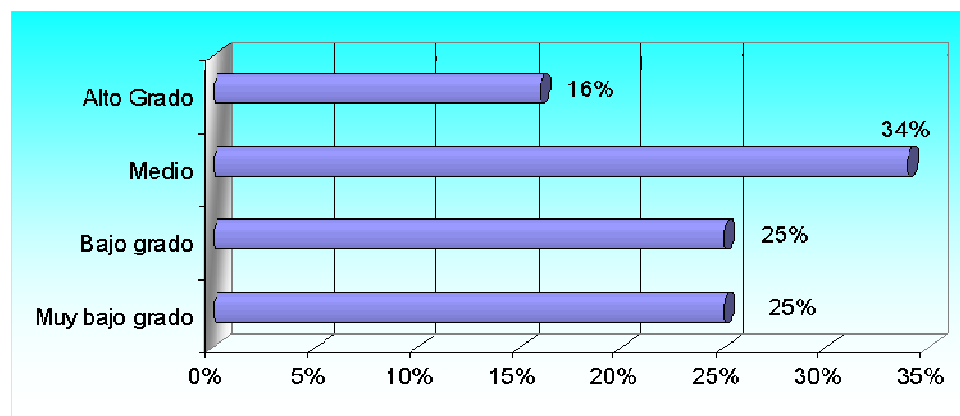


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Solo el 11% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 38% piensa que es de bajo grado y para un 35% es de alto grado.

Gráfico 58
Área de Tesorería. Cooperación

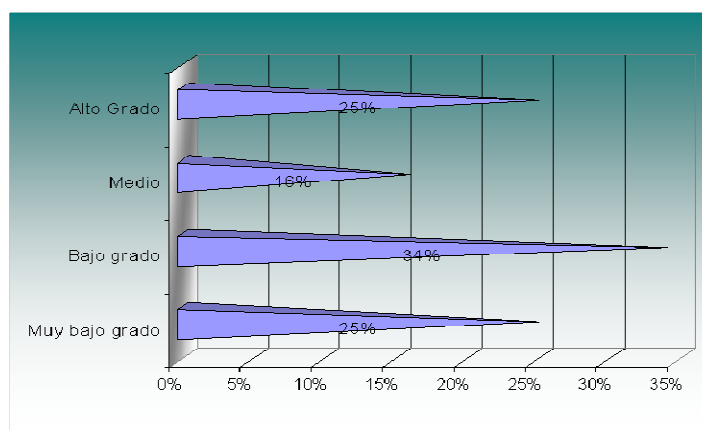


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 25% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 34% sostiene que se da pocas veces y solo para un 25% se da muchas veces.

Gráfico 59
Área de Tesorería. Conflicto

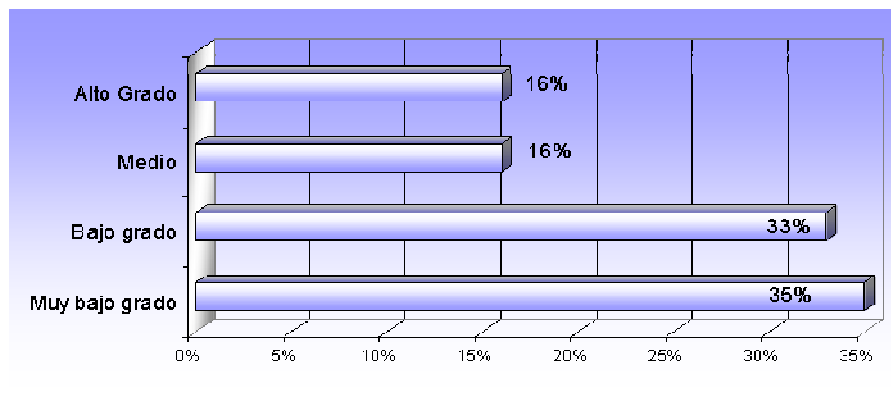


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 35% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 33% tiene este sentimiento en un bajo grado y 16% lo siente en alto grado.

Gráfico 60
Área de Tesorería. Identidad

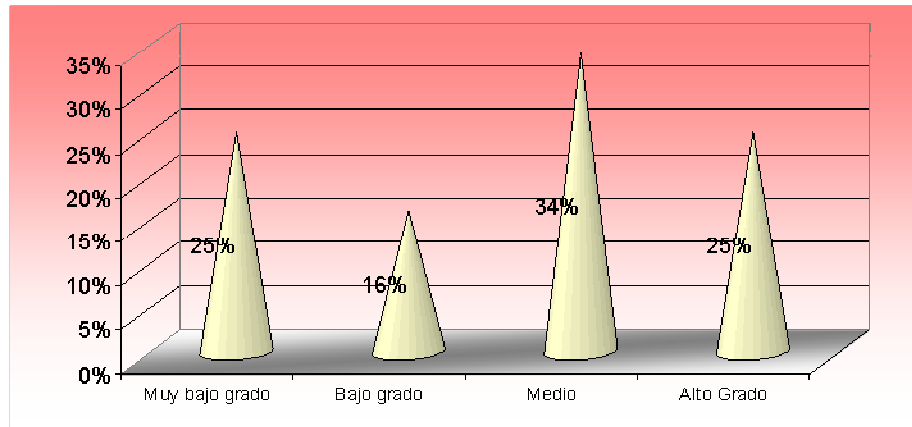


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 25% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 16% opino que es de bajo grado y un 25% afirmó que es de alto grado.

Gráfico 61
Área de Tesorería. Satisfacción en el trabajo

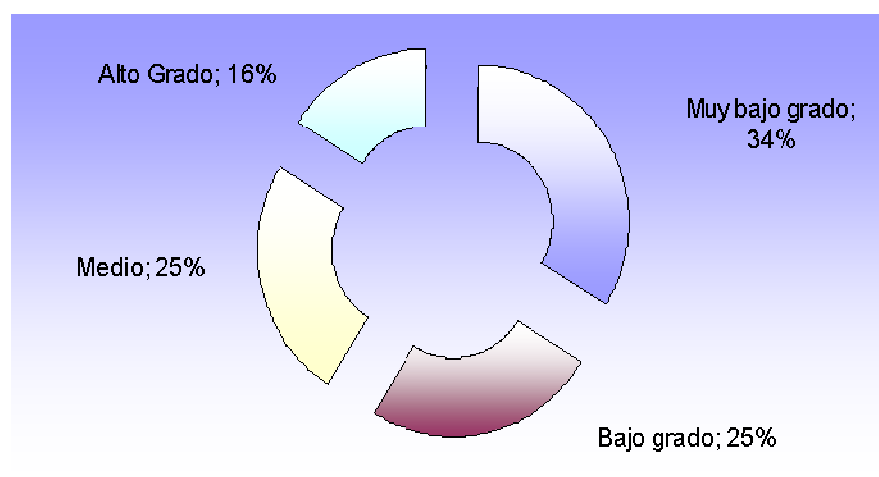


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 34% opina que se da en un muy bajo grado, para un 25% es de bajo grado y un 16% piensa que se da en un alto grado.

Gráfico 62
Área de Tesorería. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados del Área de Contaduría

En el siguiente cuadro se muestran los valores obtenidos del área de contaduría, para cada dimensión y del clima laboral propiamente dicho.

*Cuadro 4
Resultados del área de contaduría para cada dimensión*

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	28%	27%	22%	17%	
Información – Comunicación	34%	25%	23%	18%	
Estructura	25%	16%	34%	23%	2%
Liderazgo	42%	25%	16%	17%	
Ambiente Físico	16%	34%	50%		
Responsabilidad	25%	25%	34%	16%	
Salario – Recompensa	34%	33%	33%		
Desafío	25%	34%	25%	16%	
Relaciones	25%	25%	34%	16%	
Cooperación	11%	38%	16%	35%	
Conflicto	25%	34%	16%	25%	
Identidad	35%	33%	16%	16%	
Satisfacción en el trabajo	25%	16%	34%	25%	
Establecimiento de objetivos	34%	25%	25%	16%	
Resultado del clima	30%	27%	27%	16%	

Fuente: elaboración propia.

En el área de contaduría las dimensiones de motivación (28% y 27%), información (34% y 25%), estructura (25% y 16%), liderazgo (42% y 25%), ambiente físico (16% y 34%), responsabilidad (25% y 35%), salario (34% y 33%), desafío (25% y 34%), relaciones (25% y 25%), cooperación (11% y 38%) conflicto (25% y 34%), identidad (35% y 33%), satisfacción en el trabajo (25% y 16%) y establecimiento de objetivos (34% y 25%) no se perciben como favorables, ya que las mismas son sentidas en muy bajo grado y bajo grado respectivamente. En esta área la mayoría de las dimensiones, si bien obtuvo un valor en lo que respecta a un alto grado, ninguno de esos valores supera a los valores de muy bajo grado y bajo grado. Por lo que se puede concluir, a nivel global de esta área en particular, que el clima es vivido como muy desfavorable.

16. Resultados de las preguntas abiertas del área de contaduría.

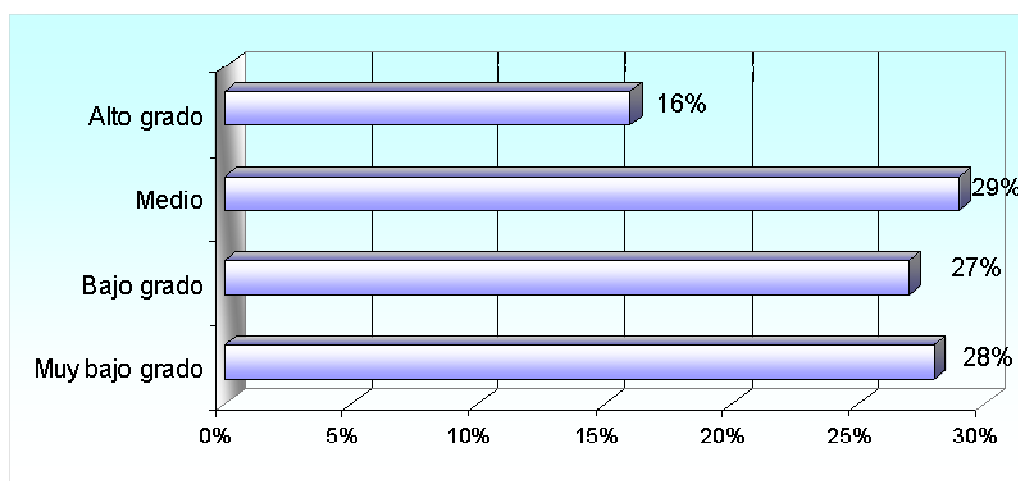
En cuanto a los aspectos favorables que se encuentran en la Institución se señalaron como lo más importante la estabilidad laboral. Los aspectos desfavorables que más se destacados fueron la falta de claridad en los objetivos, baja remuneración, falta de capacitación y impuntualidad en el pago de los sueldo para los trabajadores que se encuentran trabajando bajo la modalidad de prestación administrativa. Los valores más marcados que tiene el hospital, según los encuestados de esta área son: atención gratuita en cuanto el servicio prestados por médicos profesionales como también así los medicamentos para los pacientes ambulatorios.

F. Área de Facturación

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 28% tiene un muy bajo grado de motivación, un 27% tiene baja motivación y el 16% esta motivado en alto grado.

Gráfico 63
Área de Contaduría. Motivación

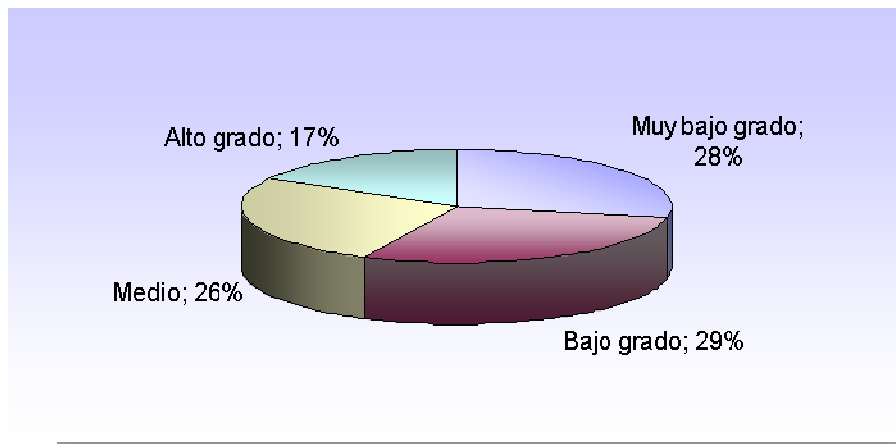


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 28% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 29% coincidió en que es de bajo grado y el 17% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 64
Área de Contaduría. Información – Comunicación

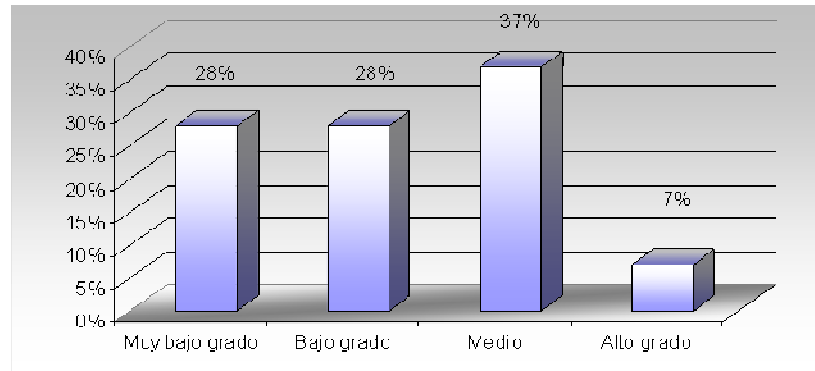


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 28% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces y un 7% opino que casi siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 65
Área de Contaduría. Estructura

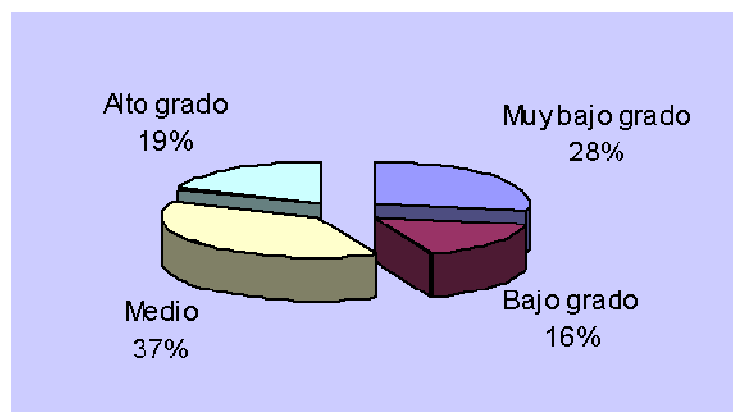


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 28% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, un 16% le parece pobre y un 19% le parecen buenos.

Gráfico 66
Área de Contaduría. Liderazgo

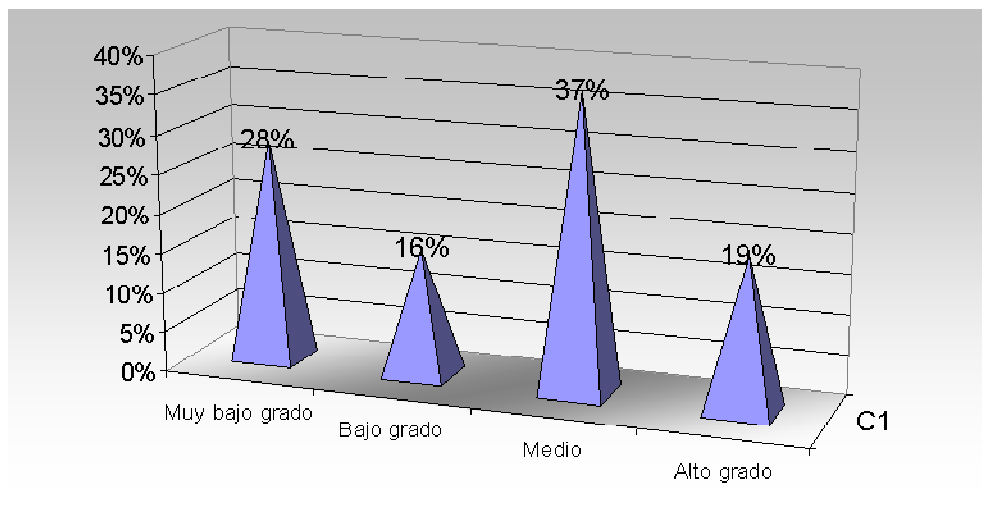


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente Físico

El 28% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 16% piensa que son malas y un 19% afirma que son buenas.

Gráfico 67
Área de Contaduría. Ambiente físico

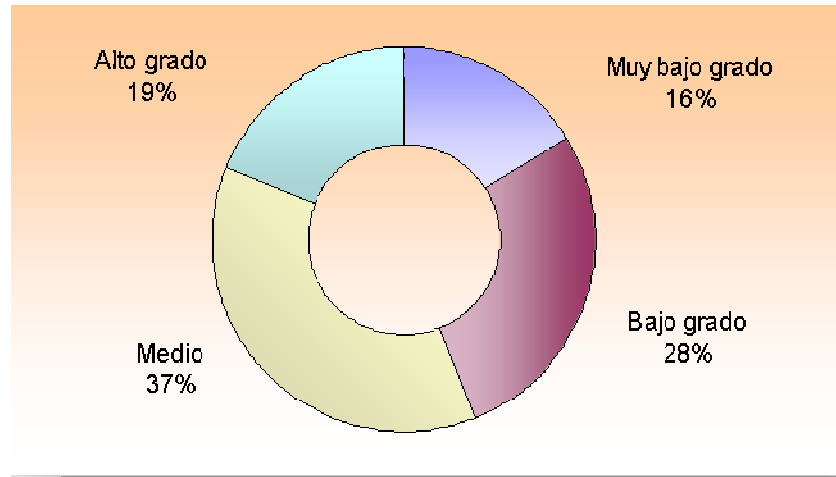


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Responsabilidad

El 16% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo, el 28% opino que se da en bajo grado y para un 19% se da en alto grado.

Gráfico 68
Área de Contaduría. Responsabilidad

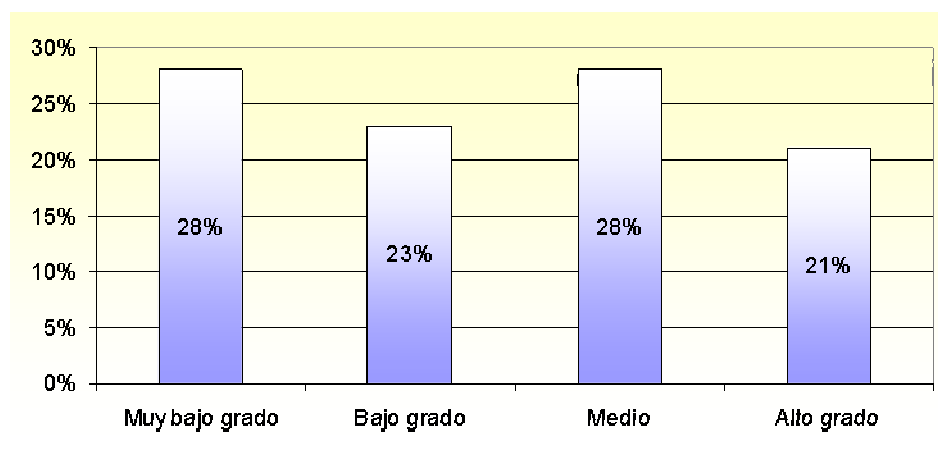


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 28% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 23% afirma que es de bajo grado y un 21% piensa que es de alto grado.

Gráfico 69
Área de Contaduría. Salario - Recompensa

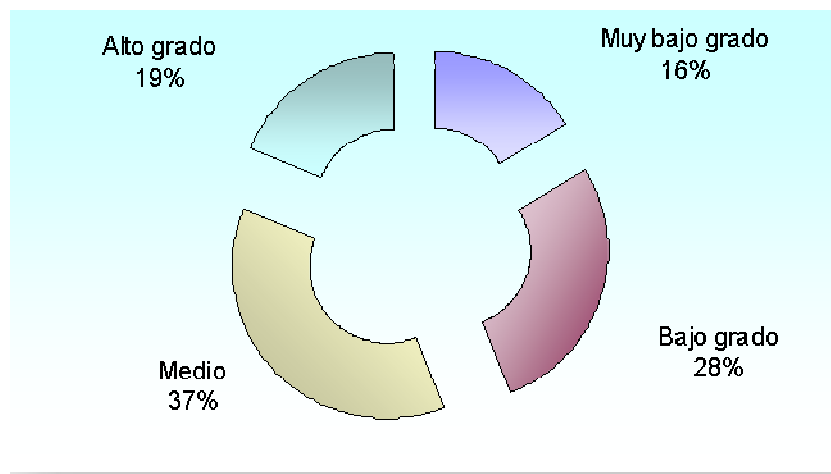


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 16% percibe en muy bajo grado, para un 28% corresponde a un bajo grado y para un 19% es alto grado.

Gráfico 70
Área de Contaduría. Desafío

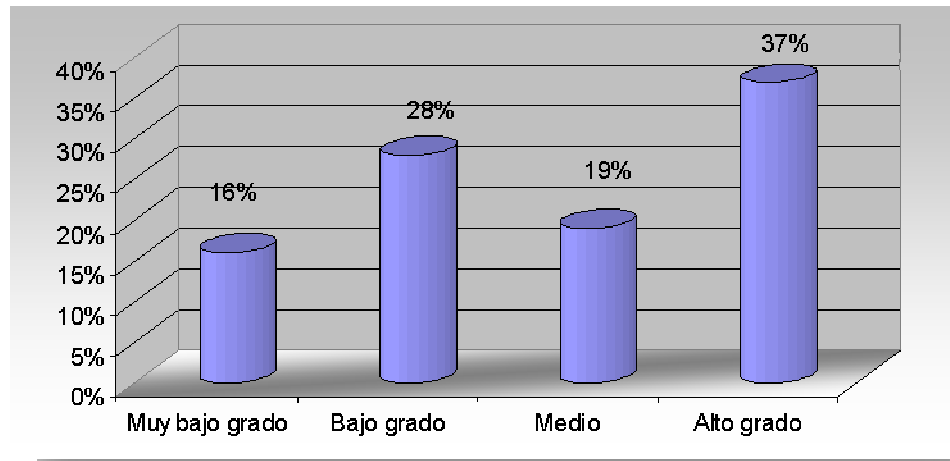


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 16% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en muy bajo grado, para un 28% se da en bajo grado y un 37% afirma que se da en un alto grado.

Gráfico 71
Área de Contaduría. Relaciones

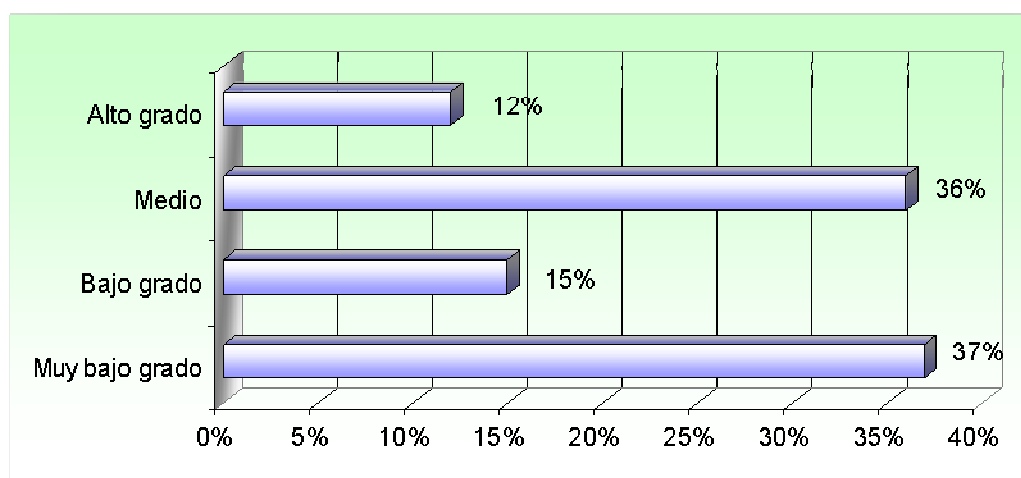


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Sólo el 37% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de bajo grado, para un 15% es de bajo grado y un 12% piensa que es de alto grado.

Gráfico 72
Área de Contaduría. Cooperación

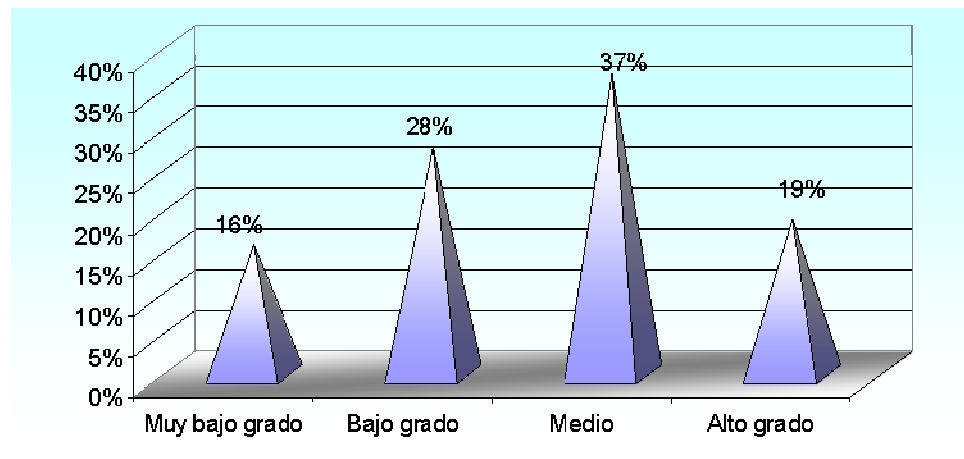


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 16% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 28% sostiene que se da pocas veces y solo para un 19% se da muchas veces.

Gráfico 73
Área de Contaduría. Conflicto

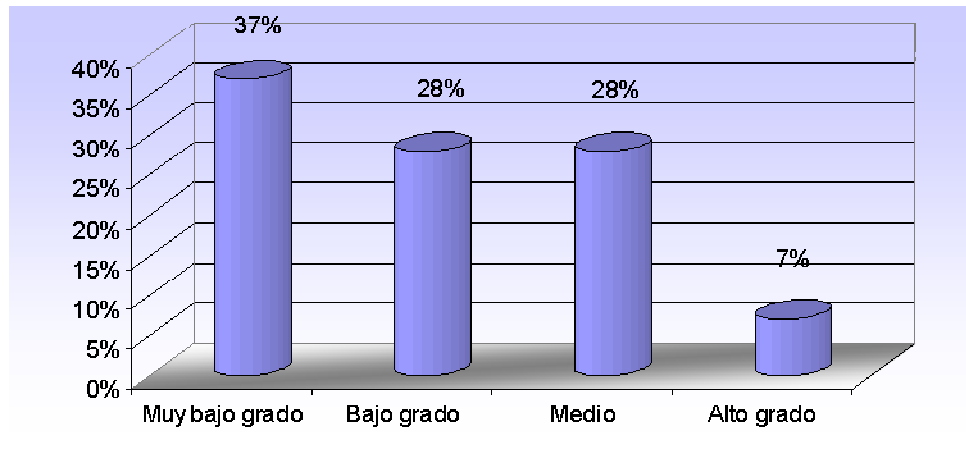


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 28% tiene este sentimiento en un bajo grado y 7% lo siente en alto grado.

Gráfico 74
Área de Contaduría. Identidad

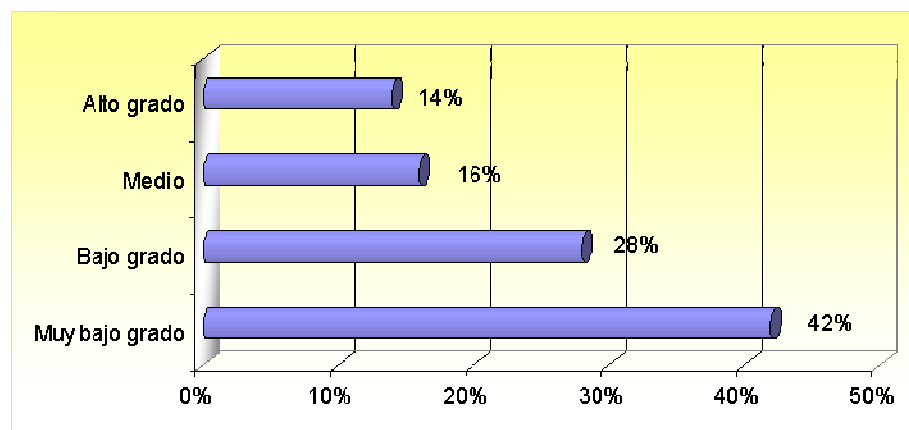


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 42% de los trabajadores coincidió en que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, para un 28% es de bajo grado y un 14% afirmó que es de muy alto grado.

Gráfico 75
Área de Contaduría. Satisfacción en el trabajo

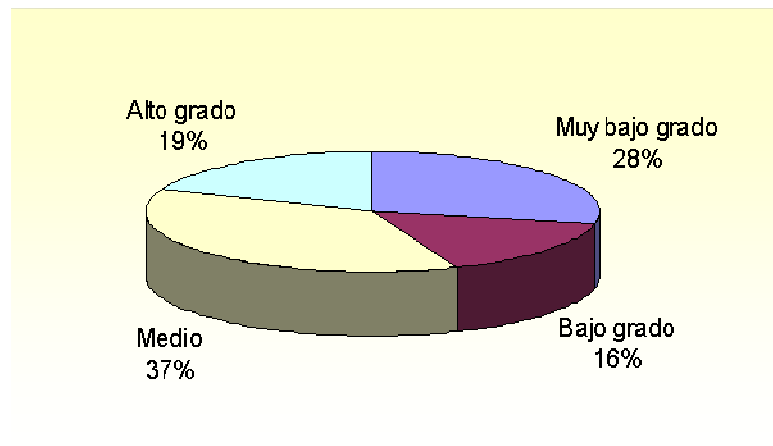


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 28% opina que se da en un muy bajo grado, para un 16% se da en bajo grado y un 19% piensa que se da en un alto grado.

Gráfico 76
Área de Contaduría. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados del Área de Facturación

En el siguiente cuadro se muestran los valores obtenidos del área de facturación, para cada dimensión y del clima laboral propiamente dicho.

Cuadro 5
Resultados del área de facturación para cada dimensión

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	28%	27%	29%	16%	
Información-Comunicación	28%	29%	26%	17%	
Estructura	28%	28%	37%	7%	
Liderazgo	28%	16%	37%	19%	
Ambiente Físico	28%	16%	37%	19%	
Responsabilidad	16%	28%	37%	19%	
Salario – Recompensa	28%	23%	28%	21%	
Desafío	16%	28%	37%	19%	
Relaciones	16%	28%	19%	37%	
Cooperación	37%	15%	36%	12%	
Conflicto	16%	28%	37%	19%	
Identidad	37%	28%	28%	7%	
Satisfacción en el trabajo	42%	28%	16%	14%	
Establecimiento de objetivos	28%	16%	37%	19%	
Resultados del clima	27%	24%	31%	18%	

Fuente: elaboración propia.

En el área de contaduría las dimensiones de motivación (28% y 27%), información (28% y 29%), estructura (28% y 28%), liderazgo (28% y 16%), ambiente físico (28% y 16%), responsabilidad (16% y 28%), salario (28% y 23%), desafío (16% y 28%), relaciones (19% y 37%), cooperación (37% y 15%) conflicto (16% y 28%), identidad (37% y 28%), satisfacción en el trabajo (42% y 28%) y establecimiento de objetivos (28% y 16%) no se perciben como favorables, ya que las mismas son sentidas en muy bajo grado y bajo grado respectivamente. En esta área, al igual que en el área de contaduría, la mayoría de las dimensiones si bien obtuvo un valor en lo que respecta a un alto grado, ninguno de esos valores supera a los valores de muy bajo grado y bajo grado. Por lo que se puede concluir, a nivel global de esta área en particular, que el clima es vivido como muy desfavorable.

16. Resultados de las preguntas abiertas del área de facturación

En cuanto a los aspectos favorables que se encuentran en la Institución se señalaron como lo más importante la estabilidad laboral. Los aspectos desfavorables que más se destacados fueron la de capacitación, comunicación,

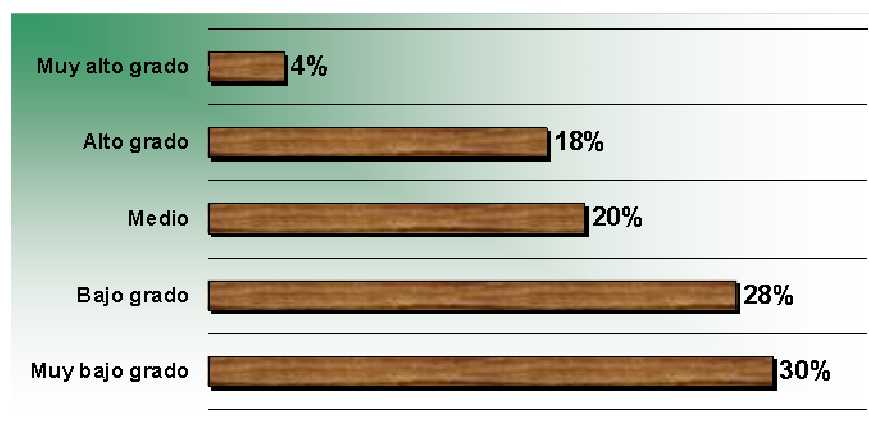
baja remuneración y el no pagar horas extras. Los valores más marcados que tiene el hospital, según los encuestados de esta área son: atención gratuita y excelente personal medico en todas sus áreas.

G. Análisis de los Resultados a Nivel Global

1. Motivación

En esta dimensión se puede observar que un 30% tiene un muy bajo grado de motivación, un 28% tiene baja motivación, el 18% esta motivado en alto grado y un 4% tiene muy alto grado de motivación.

Gráfico 77
Resultados a Nivel Global. Motivación

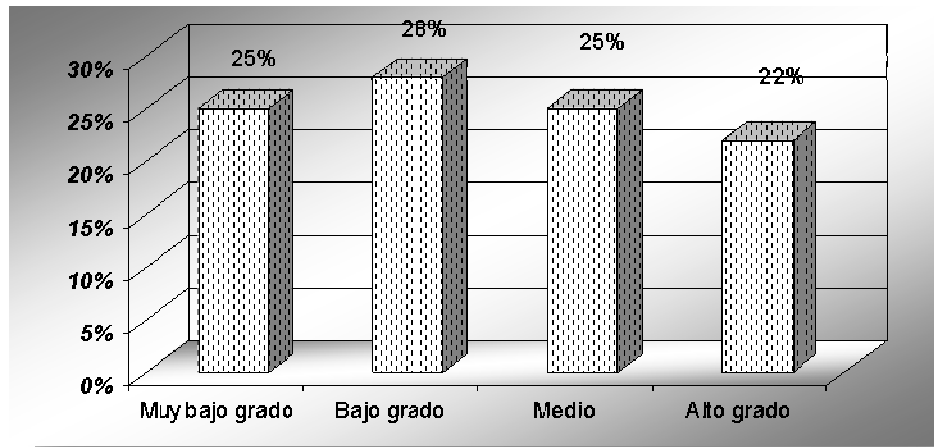


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

2. Información – Comunicación

El 25% afirma que la comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico y con su superior inmediato es de muy bajo grado, un 28% coincidió en que es de bajo grado y el 22% dijo tener un alto grado de comunicación.

Gráfico 78
Resultados a Nivel Global. Información - Comunicación

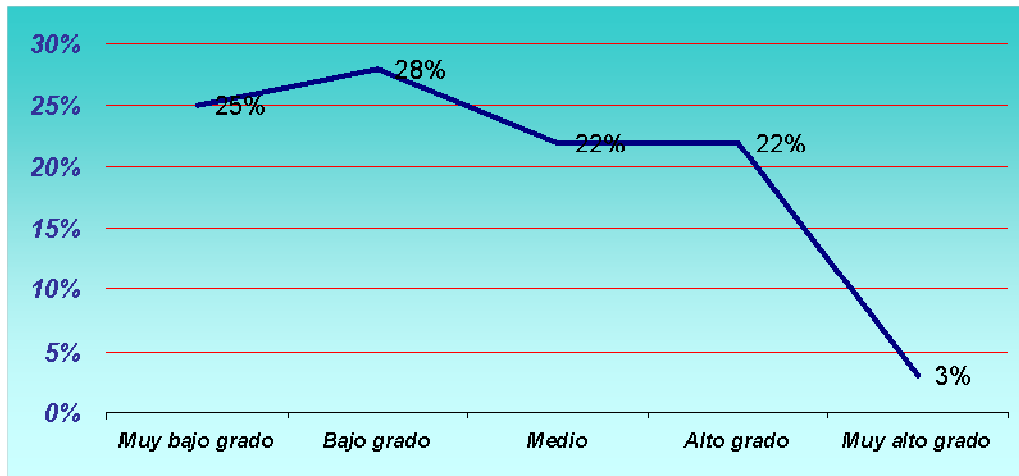


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

3. Estructura

El 25% piensa que las decisiones muy pocas veces se toman en el nivel jerárquico adecuado y que no conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual, el 28% dijo que estas situaciones se dan pocas veces, un 22% opino que estas situaciones se dan casi siempre y el 3% opino que siempre se toman decisiones en el nivel jerárquico adecuado y que conocen los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual.

Gráfico 79
Resultados a Nivel Global. Estructura

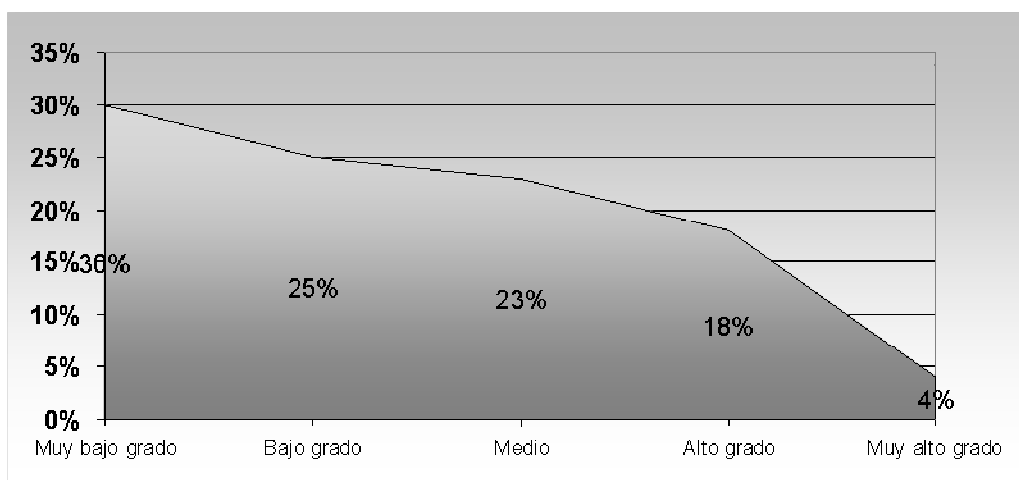


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4. Liderazgo

El 30% opina que los conocimientos técnicos de su superior inmediato y la comunicación con este son muy pobres, a un 25% le parece pobre, un 18% dijo que le parecen buenos y sólo para un 4% son muy buenos.

Gráfico 80
Resultados a Nivel Global. Liderazgo

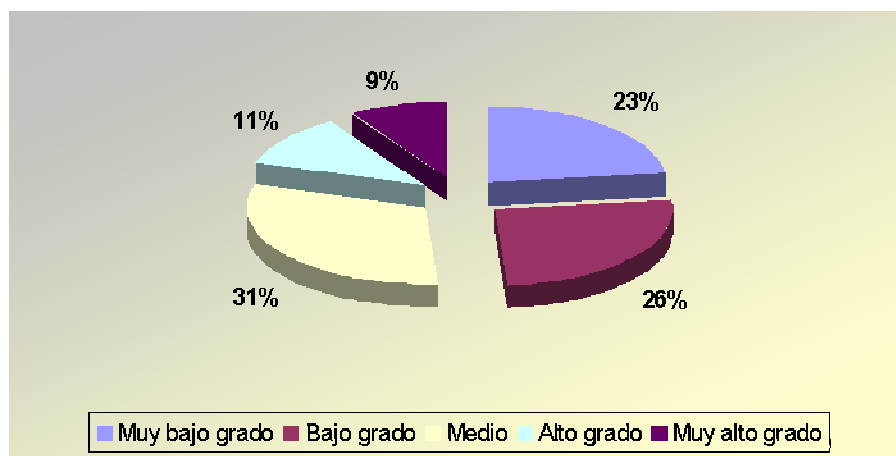


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

5. Ambiente Físico

El 23% afirma que tanto las condiciones ambientales de trabajo como el orden y limpieza de su área son muy malas, el 26% piensa que son malas, un 11% opino que son buenas y para un 9% dichas condiciones son muy buenas.

Gráfico 81
Resultados a Nivel Global. Ambiente físico

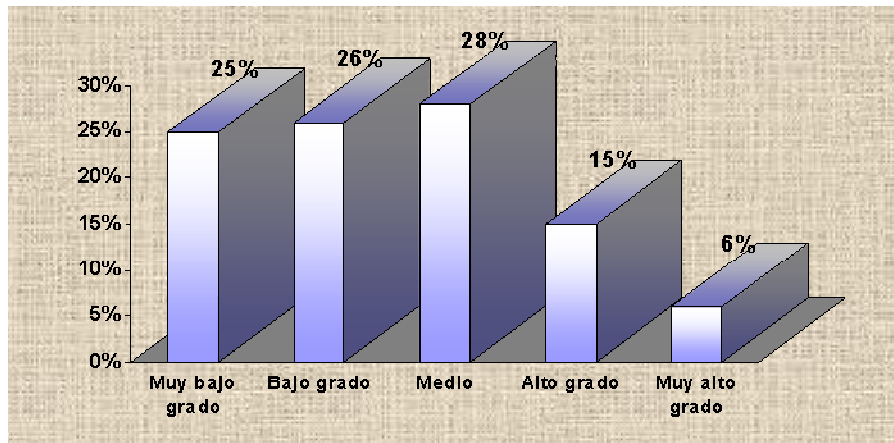


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

6. Responsabilidad

El 25% percibe en la Institución un grado de responsabilidad muy bajo y el 26% percibe esta dimensión en un bajo grado, para un 15% se da en alto grado y para un 6% se da en muy alto grado.

Gráfico 82
Resultados a Nivel Global. Responsabilidad

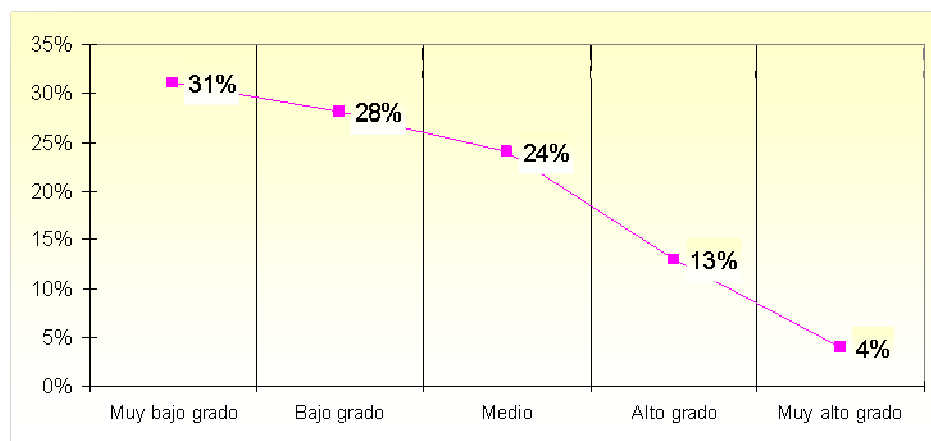


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

7. Salario – Recompensa

Un 31% sostiene que la recompensa que reciben por el trabajo que realizan es de muy bajo grado, el 28% afirma que es de bajo grado, un 13% piensa que es de alto grado y para un 4% es de muy alto grado.

Gráfico 83
Resultados a Nivel Global. Salario – Recompensa

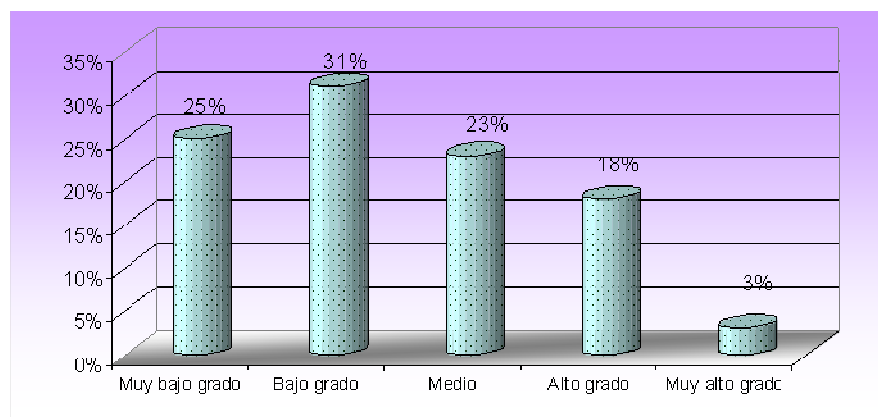


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

8. Desafío

En esta dimensión, la cual trata de los desafíos que requiere el trabajo, se puede observar que un 25% percibe en muy bajo grado, para un 31% corresponde a un bajo grado, un 18% opino que es de alto grado y un 3% afirma que es de muy alto grado.

Gráfico 84
Resultados a Nivel Global. Desafío

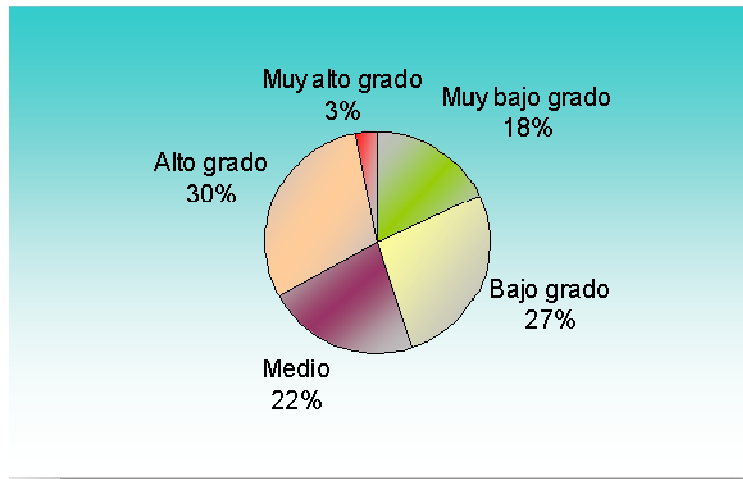


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

9. Relaciones

Un 18% opina que la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales se da en muy bajo grado, un 27% afirma que se da en bajo grado, un 30% dijo que se da en alto grado y para un 3% se da en muy alto grado.

Gráfico 85
Resultados a Nivel Global. Relaciones

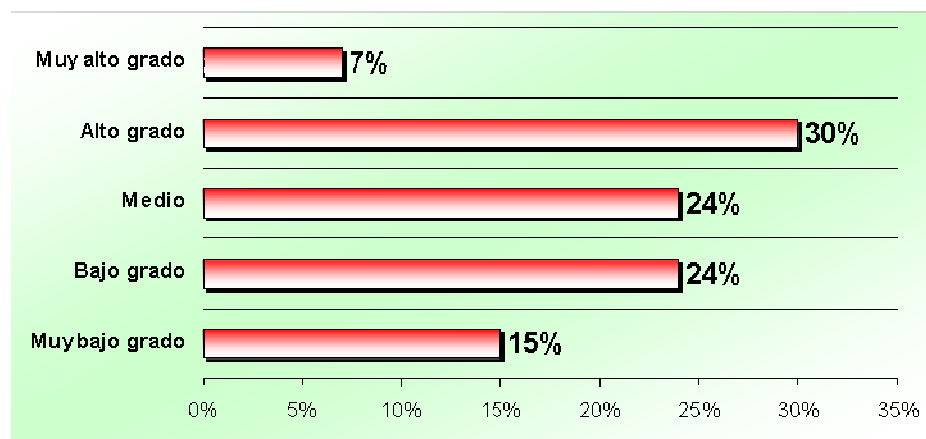


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

10. Cooperación

Sólo el 15% afirma que el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área es de muy bajo grado, mientras tanto un 24% piensa que es de bajo grado, el 30% piensa que es de alto grado y para un 7% es de muy alto grado.

Gráfico 86
Resultados a Nivel Global. Cooperación

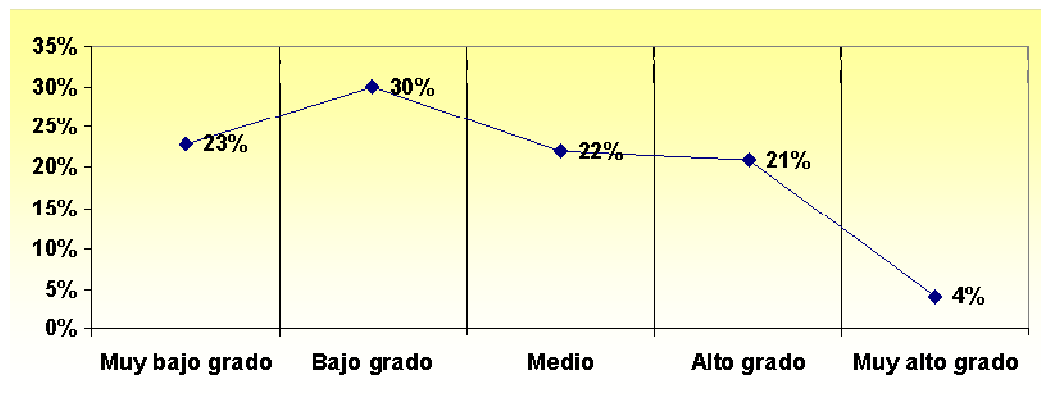


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

11. Conflicto

En esta dimensión un 23% de los trabajadores piensa que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, muy pocas veces aceptan las opiniones diferentes y no temen enfrentar y solucionar los problemas, mientras que un 30% sostiene que se da pocas veces, solo para un 21% se da muchas veces y para el 4% se da prácticamente siempre.

Gráfico 87
Resultados a Nivel Global. Conflicto

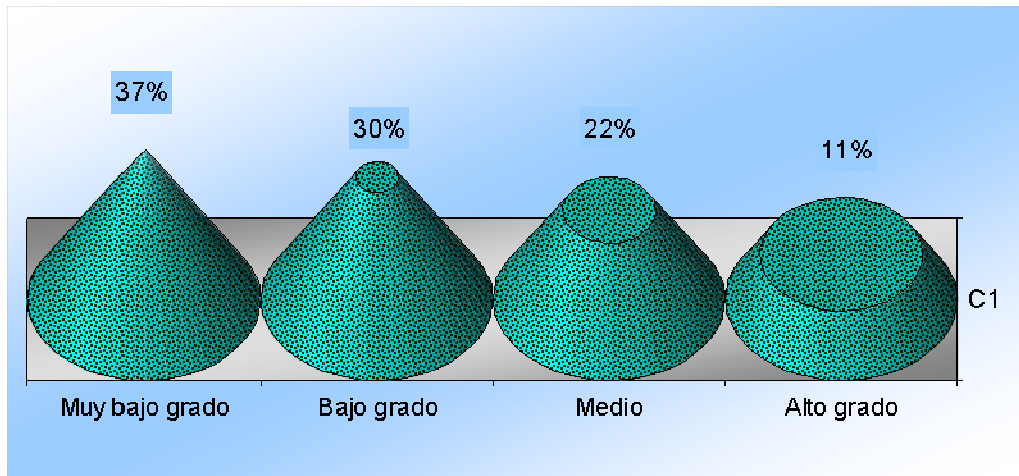


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

12. Identidad

Un 37% percibe en un muy bajo grado, un sentimiento de pertenencia a la Institución y no siente ser un elemento importante y valioso dentro de la misma, un 30% tiene este sentimiento en un bajo grado y 11% lo siente en alto grado.

Gráfico 88
Resultados a Nivel Global. Identidad

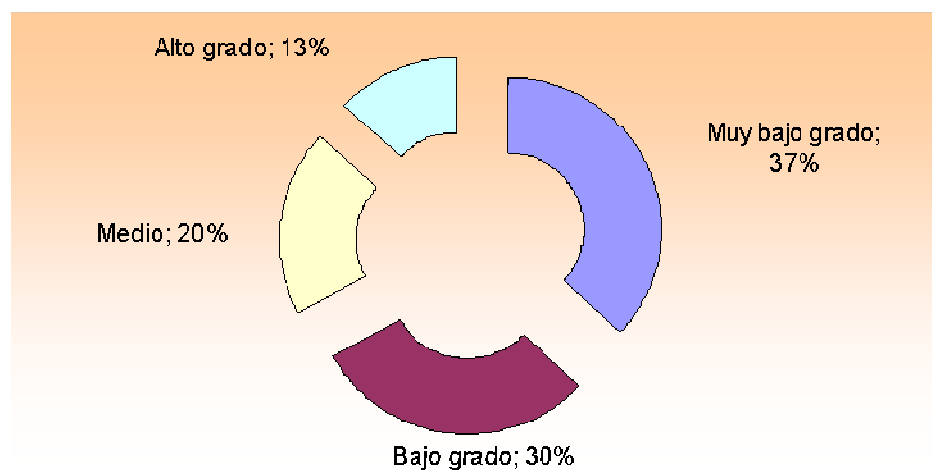


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

13. Satisfacción en el trabajo

El 37% de los trabajadores coincidió que la satisfacción en su trabajo es de muy bajo grado, un 30% dijo que es de bajo grado y un 13% afirmó que es de muy alto grado.

Gráfico 89
Resultados a Nivel Global. Satisfacción en el trabajo

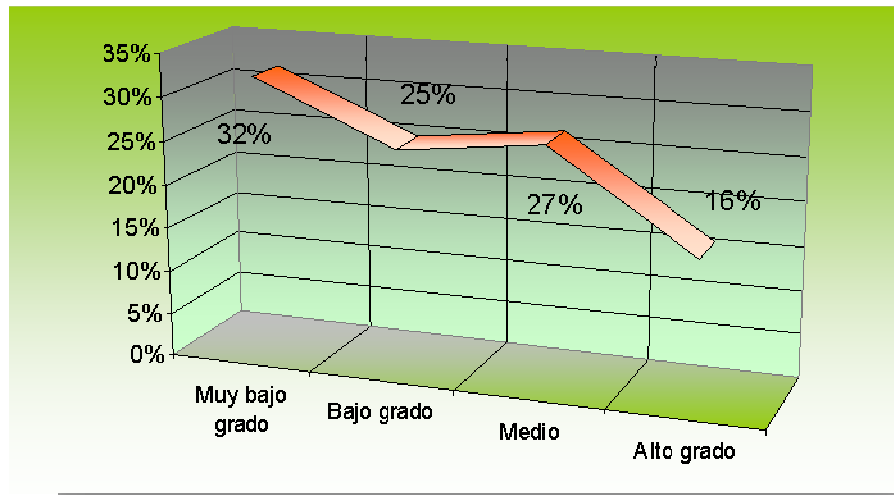


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

14. Establecimiento de objetivos

En esta dimensión un 32% opina que se da en un muy bajo grado, un 25% piensa que se da en muy bajo grado y un 16% afirma que se da en un alto grado.

Gráfico 90
Resultados a Nivel Global. Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

15. Síntesis de los resultados a nivel global

Cuadro 6
Resultados a nivel global

	En muy bajo grado	Bajo grado	Medio	En alto grado	En muy alto grado
Motivación	30%	28%	20%	18%	4%
Información – Comunicación	25%	28%	25%	22%	
Estructura	25%	28%	22%	22%	3%
Liderazgo	30%	25%	23%	18%	4%
Ambiente Físico	23%	26%	31%	11%	9%
Responsabilidad	25%	26%	28%	15%	6%
Salario – Recompensa	31%	28%	24%	13%	4%
Desafío	25%	31%	23%	18%	3%
Relaciones	18%	27%	22%	30%	3%
Cooperación	15%	24%	24%	30%	7%
Conflicto	23%	30%	22%	21%	4%
Identidad	37%	30%	22%	11%	
Satisfacción en el trabajo	37%	30%	20%	13%	
Establecimiento de objetivos	32%	25%	27%	16%	
Resultado del clima	27%	28%	24%	18%	3%

Fuente: elaboración propia.

16. Análisis de las preguntas abiertas a nivel global

En cuanto a los aspectos favorables la respuesta más destacada, en la mayoría de las áreas que fueron objeto de análisis fue la estabilidad laboral que viven los empleados que están trabajando bajo la modalidad de planta permanente. En cuanto a los aspectos menos favorables los más comunes fueron: la impuntualidad en el pago de las personas que se encuentran trabajando bajo la modalidad de prestación administrativa, la baja remuneración, la falta de capacitación y de motivación. Y en cuanto a los valores del hospital hubo una gran coincidencia en cuanto a que es un hospital público y por lo tanto gratuito, la excelencia de los médicos con la que cuenta y la imagen y trayectoria que posee.

Conclusiones

En esta investigación el objetivo general fue identificar el clima laboral del lugar de trabajo, del Hospital Regional Diego Paroissien, con la finalidad de mejorar el mismo. Como se mencionó en el marco teórico, la importancia de este relevamiento interno es saber qué piensan, opinan o sienten los trabajadores, detectar carencias, ineficacias, conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Los resultados de esta investigación, evaluados en términos globales, muestran que el clima laboral percibido por los trabajadores del "Hospital Regional Diego Paroissien" no es favorable.

Dentro de las dimensiones se encuentra la motivación, la cual en la mayoría de las áreas es vivenciada en muy bajo grado, es decir, el grado de voluntad de los trabajadores para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas del hospital son muy bajos. Como consecuencia se puede afirmar que mientras menos motivado se sienta el personal, menor es la probabilidad de obtener un clima laboral favorable. Posiblemente esta dimensión sea una de las razones por la que el clima obtenido no sea el mejor.

A través de los resultados también se pudo observar que los empleados se encuentran descontentos en cuanto al ambiente físico en el cual desarrollan sus actividades, la comunicación con sus superiores les parece insuficiente, consideran que la responsabilidad y el salario son muy bajos.

Por otro lado se pudo visualizar a través de la dimensión liderazgo que el personal registra cierta carencia en cuanto a los conocimientos técnicos de sus superiores. Respecto del establecimiento de objetivos el personal afirmó que los objetivos no son transmitidos con claridad.

Como se sabe, la dimensión identidad es el sentimiento de pertenencia a la Institución y es un elemento sumamente valioso dentro del grupo de trabajo. A través de la encuesta se manifestó que la mayoría de los trabajadores no sienten orgullo y no se sienten participes en la creación del prestigio del hospital.

Lo anterior se relaciona también con la satisfacción en el trabajo que puedan sentir los trabajadores, la cual es muy débil, sienten una gran insatisfacción, la gran mayoría de los encuestados, sobre todo los que se

encuentran trabajando bajo la modalidad de prestación administrativa, no quieren permanecer mucho más tiempo en el hospital y están buscando nuevas posibilidades laborales.

En cuanto a la cooperación y a las relaciones, no se percibe mucha ayuda por parte de los compañeros y tampoco encuentran grato el ambiente de trabajo. Por el contrario se encuentran elevados niveles de conflicto entre los trabajadores.

Es importante destacar que las organizaciones hospitalarias generalmente son rígidas y burocráticas, con limitaciones legales y centralistas en la gestión de los recursos financieros y humanos, con una cultura poco sensible a las necesidades de las personas y a los cambios del entorno. Es muy probable que estos factores influyan negativamente en el personal generando un clima laboral desagradable. No podemos dejar de lado las hipótesis formuladas en la presente investigación, afirmando que se cumplen todas y cada una de ellas, observando que existe un fuerte sentimiento de pertenencia entre los empleados.

Las instituciones públicas deberían enfrentar los desafíos que se les imponen. Es necesario que fortalezcan un ambiente organizacional favorable para el desarrollo de los trabajadores, sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas, y mejorar la calidad y el desempeño.

Para finalizar, si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que es vital que las organizaciones deberían tomar conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

Algunos aspectos que se podrían tener en cuenta para mejorar el clima laboral:

- Mejorar la calidad y cantidad de la información transmitida.
- Optimizar los recursos de información.
- Transmitir información a todo el personal y retroalimentarla.

- Escuchar a los colaboradores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo; ello ayuda enormemente a construir un liderazgo compartido.
- Utilizar diferentes técnicas de resolución de conflictos.
- Capacitar al personal para la negociación y resolución de conflictos.
- Crear incentivos y estrategias de motivación para el personal. Reconocerle de manera más constante (verbal o escrito) el buen y desempeño
- Incluir la participación de los subordinados en los procesos administrativos, como una técnica de motivación y a la vez de reconocimiento.
- Para promover el proceso de autodesarrollo permitirle al empleado describir sus logros, identificar las áreas débiles y las que debe mejorar, durante el proceso de evaluación del desempeño.
- Sancionar al personal que incurra en faltas sobre la base (fiel) de las normas disciplinarias escritas, para que el proceso sea objetivo.

Bibliografía

- AGOSTINO y LAPA, **Recursos Humanos y el Éxito de la Administración** (México, Editorial ABZ, 2000).
- ALLENDE, María del Carmen, *Trabajo práctico cátedra de Administración de personal: Higiene y seguridad laboral* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2001).
- ARGENTINA, **Ley 24.557. Riesgos de Trabajo.**
- ARNHEIM, R., **Arte y percepción visual** (Madrid, Alianza, 1986).
- BAGUER, A., **Los cimientos de un buen clima laboral** en www.chilecapacita.cl [junio/11].
- BENNIS, Warren., **Desarrollo organizacional, naturaleza, orígenes y perspectivas** (sl, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973).
- BROW, W. y MOBERG, D., **Teoría de la organización y la administración: enfoque integral** (México DF, Limusa, 1990).
- BRUNET, L., **El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias** (Mexico DF, Trillas, 1987).
- BUSTOS, Paulina, MIRANDA, Mauricio y PERALTA, Rodrigo, **Administración y gerencia**, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> [Jul/11].
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de recursos humanos** (Bogotá, McGraw- Hill, 2000).
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración** (México DF, McGraw-Hill, 1989).
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., **Comportamiento humano en el trabajo** (Méjico DF, McGraw Hill, 1999).
- DIARIO LOS ANDES MENDOZA, **El director del hospital Paroissien seguirá en su cargo por pedido de Behler** en <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/12/3/director-paroissien-seguira-cargo-pedido-behler-531041.asp> [viernes 03 de diciembre de 2010].
- DUEÑAS, Germán, *Apuntes de la cátedra, comportamiento organizacional* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2009).
- DURÁN, P., **La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas** (Santiago de Chile, se, 2003).
- FERRARI, M. Ester, *Trabajo práctico: fusión de culturas, Cátedra: Comportamiento Organizacional* (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2001).
- FERREIROS, Pablo y ALCÁZAR, Manuel, **Gobierno de personas** (Lima, Escuela de dirección UDEP, 2001).
- FERRELL, O. C., HIRT, Geoffrey y RAMOS GARZA, Leticia, **Introducción a los negocios en un mundo cambiante** (Méjico DF, McGraw-Hill, 2007), 540 pág.
- FLEITMAN, Jack, **Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio** (Méjico DF, McGraw-Hill Interamericana, 2000), 383 pág.
- FOREHAND y GILMER, **Clima y variables** (España, se, 1964).
- FRANKLIN, Enrique B., **Organización de empresas** (Méjico, McGraw-Hill, 1998), 341 pág.

- FURNHAM, A., **Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones** (Oxford, se, 2001).
- GARCÍA S. y DOLAN S., **La dirección por valores** (Madrid, McGraw-Hill, 1997).
- GONÇALVES, Alexis P., **Dimensiones del clima organizacional** (sl , Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 1997), disponible en monografias.com [Dic/12].
- GONÇALVES, Alexis, **Fundamentos del clima organizacional** (sl , Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).
- GRANELL, H., **Éxito gerencial y cultura** (Caracas, IESA, 1997).
- GUILLEN GESTOSO, Carlos y GUIL BOZAL, Rocío, **Psicología del trabajo para las relaciones laborales** (Madrid, Mc Graw Hill, 2000).
- HELLRIEGEL y SLOCUM, **Clima organizacional: medida, investigación y contingencias. Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable** (Chicago, se, 1974).
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y [otros], **Metodología de la Investigación** (México, McGraw - Hill, 1988), 501 pág.
- HOUSE, R. y SHAMIR, B. (1993), **Toward the integration and transformational, charismatic and visionay** (San Diego CA, Academic Press, 1993).
- HULIN, C. y JUDGE, T., **Jobs Attitudes**, en *Handbook of Psychology*, vol. 12 (2003).
- HUNT J., **La dirección de personal en la empresa** (Madrid, Mc Graw Hill - Interamericana de España S.A., 1993).
- KLAUSS, R. y BASS, M., **Interpersonal communication in organizations** (New York, Academic Press, 1982).
- KOONTZ, Harold y WEINHRICH, Heinz, **Administración, una perspectiva global** (Barcelona, Mc Graw Hill, 1988).
- LITWIN G. y STINGER R., **Organizational Climate** (New York, Simon y Schuster, 1997)..
- LITWIN, G. y STRINGER, R., **Motivación y clima organizacional** (Boston, Division of Research Graduate School of Bussines Administration, Harvard University, 1968).
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos, **Clima organizacional en Colombia** (Bogotá, Universidad del Rosario, 2006).
- MENDOZA, HOSPITAL REGIONAL DIEGO PAROISSIEN, Memoria (Mendoza, 2008).
- MENDOZA, **Ley 3.799. Contabilidad y sus modificaciones vigentes.**
- MOLOUNY, Pablo, **Desarrollo del clima en la organización** (México D.F., se, 1983), pág. 27.
- PALOMINO PORTILLA, Orlando Lucas Alfredo, **Organigrama empresarial**, en www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml (2005).
- PANELLA, Cecilia, **Trabajo de investigación: clima organizacional en una empresa familiar** (Mendoza, Facultad de Psicología - Universidad del Aconcagua, 2008).
- PÁRAMO, Dagoberto y ZARUR, Alberto, **Implementación de instrumentos para la medición del clima laboral** (México, Editorial ABZ, 2000).
- PEDRAJA, L. y RODRÍGUEZ, E., **Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas** [revista de la Facultad de Ingeniería, UTA], vol. 12, nº 2 (Santiago de Chile, U.T.A., 2004).

- PEIRÓ, J.M., **Instrumentos del clima** (España, se, 1986).
- PHEGAN B., **Desarrollo de la cultura de su empresa** (México DF, Panorama S.A., 1998).
- PUGH, **Clima organizacional en el trabajo** (Chicago, Universidad de Chicago, 1968).
- ROBBINS, Stephen, **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica** (Méjico DF, Prentice Hall – Hispanoamericana, 1999).
- SIERRA BRAVO, **Clima organizacional** (España, se, 1993).
- THOMPSON, Iván, **Definición de Organigrama**, en <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html> [Jun/11].
- TORRECILLA, Oscar Donato y CALLEJAS, Tomás, **Clima Laboral y su relación con la productividad ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva?**, en serie *Cuadernos*, n° 136 (Mendoza, UNCuyo-FCE, 2002).
- VELÁSQUEZ, R., **Clima organizacional a nivel universitario** (México DF, Prentice Hall, 2003).
- YUKL, G., **Leadership in organizations, upper saddle river** (Nueva Jersey, Prentice Hall, 1998).
- ZOHAR, D. y LURIA, G., **Climate as a social -cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behaviour patterns**, en *Journal Applied of Psychology*, vol. 89, n° 2 (2004).

Anexo

Encuesta de clima laboral

Buen Día!

Le solicitamos que exprese sus opiniones acerca de las condiciones de trabajo del "Hospital Regional Diego Paroissien".

El objetivo es conocer su percepción sobre diversos temas, lo que le servirá a los directivos para conocer cuáles son sus necesidades en relación al ambiente de trabajo y poder tomar medidas al respecto.

Las respuestas son voluntarias, confidenciales y anónimas.

Por favor complete los siguientes datos

Sexo:	[F]	[M]
Edad:		
Profesional:	[SI]	[NO]
Antigüedad:		
Modalidad de contratación:		
[Planta]	[Contrato]	[Prestación Administrativa]
Tiene otro trabajo:	[SI]	[NO]

Marque con una cruz el área a la cual pertenece

<input type="checkbox"/>	Compras
<input type="checkbox"/>	Contaduría
<input type="checkbox"/>	Tesorería
<input type="checkbox"/>	Facturación
<input type="checkbox"/>	Personal

Encierre con un círculo la respuesta que más se aproxima a su respuesta

1) En su opinión los conocimientos técnicos de su superior inmediato son:

Muy pobres	1	2	3	4	5	Muy buenos
------------	---	---	---	---	---	------------

2) ¿Cuánto tiempo quisiera usted trabajar para esta institución?

Muy poco tiempo	1	2	3	4	5	Mucho más tiempo
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

3) La comunicación entre los empleados de su mismo nivel jerárquico tiende a ser:

Poco adecuada	1	2	3	4	5	Muy adecuada
---------------	---	---	---	---	---	--------------

4) ¿En la institución, en general, las decisiones se toman en el nivel jerárquico adecuado?

Nunca	1	2	3	4	5	Siempre
-------	---	---	---	---	---	---------

5) Las condiciones ambientales de trabajo en la Institución (iluminación, ventilación, temperatura, equipamiento, ruido, etc.) son;

Muy malas	1	2	3	4	5	Muy buenas
-----------	---	---	---	---	---	------------

6) ¿En qué grado son transmitidos claramente los objetivos de la Institución?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

7) Considerando el cargo que ocupan ¿Cómo calificaría su sueldo y otros beneficios, comparado con el de otras personas con similares responsabilidades?

Poco adecuada	1	2	3	4	5	Muy adecuada
---------------	---	---	---	---	---	--------------

8) ¿Hasta qué punto se siente incentivado por su superior inmediato a tener una posición activa que puede implicar asumir riesgos en pos de la innovación y la eficacia del trabajo?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

9) ¿Las personas de su área cooperan entre ellas?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

10) Enumere los aspectos favorables de su trabajo

1°	
2°	
3°	
4°	

11) ¿En la Institución se causa una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

12) ¿Se siente participe de la creación de la imagen de la institución?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

13) ¿Qué aspectos considera menos favorables en su trabajo?

1°	
2°	
3°	
4°	

14) ¿Cómo calificaría el nivel general de motivación del personal de la institución?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

15) En la institución, la relación entre desempeño y salario es:

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

16) La comunicación con su superior inmediato es:

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

17) ¿Conoce los beneficios de la Institución?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

18) ¿Su superior inmediato transmite los objetivos de su área?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

19) Enumere los valores que usted considera que tiene la Institución

1°	
2°	
3°	
4°	

20) ¿Está pensando, por voluntad propia, cambiar de trabajo?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

21) ¿Es limpia y ordenada su área?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

22) ¿Siempre puede decir lo que piensa aunque no esté de acuerdo con su jefe?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

23) ¿Hasta qué punto usted conoce los criterios utilizados para evaluar su desempeño individual?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

24) ¿Hasta qué punto los empleados son estimulado para innovar en el trabajo?

En muy bajo grado	1	2	3	4	5	En muy alto grado
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

Dimensiones del Clima	Pregunta que la evalúa
Motivación	2, 14, 20
Información – Comunicación	3, 13, 16
Estructura	4, 23
Liderazgo	1, 16, 19
Ambiente Físico	5, 21
Responsabilidad	6, 12
Salario - Recompensa	7, 15, 17
Desafío	8, 24
Relaciones	9, 11
Cooperación	9, 3, 11
Conflicto	11, 22
Identidad	2, 12
Satisfacción en el trabajo	2, 14
Preguntas Abiertas	10, 13, 19
Establecimiento de Objetivos	6, 18

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 23 de Julio de 2012

Apellido y Nombre

Nº de Registro

Firma

GARBUGLIA, Silvia Carolina

22490

.....
