

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial

Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración.

Profesor Patrocinante: Sr. Enrique López R.

Claudio Andrés López Montiel - Jorge Alejandro Navarro Inostroza
Valdivia Chile 2003

Contenido

RESUMEN .	1
1. INTRODUCCION .	3
2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO .	7
2.1 Concepto de Organización . .	7
2.2 Organización como Sistema Social .	8
2.3 Clima Organizacional .	9
2.4 Importancia del Clima Organizacional .	9
2.5 Factores que determinan el Clima Organizacional .	10
2.6 Dimensiones del Clima Organizacional .	11
3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS .	13
3.1 Antecedentes generales del Hospital de Victoria. . .	13
3.2 Instrumento aplicado en el Hospital de Victoria para la medición del Clima Organizacional .	14
3.3 Determinación del Campo de Estudio .	14
3.4 Determinación de la Muestra . .	15
3.5 Determinación de Muestras según Estrato .	16
3.6 Procedimiento utilizado para la aplicación de los cuestionarios . .	17
3.7 Aplicación de los cuestionarios en cifras .	17
3.8 Procedimientos estadísticos .	18
3.9 Criterio de aceptación o rechazo de la Hipótesis .	19
4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS . .	21
4.1 Percepción general del Clima Organizacional Planta Directivos . .	21
4.1.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	21
4.1.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	23
4.2 Percepción general del Clima Organizacional Planta Médicos .	25
4.2.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	25

4.2.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	26
4.3 Percepción general del Clima Organizacional Planta Profesionales No Médicos . .	28
4.3.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	28
4.3.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	30
4.4 Percepción general del Clima Organizacional Planta Técnicos . .	32
4.4.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	32
4.4.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	34
4.5 Percepción general del Clima Organizacional Planta Administrativos . .	36
4.5.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	36
4.5.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	38
4.6 Percepción general del Clima Organizacional Planta Auxiliares . .	40
4.6.1 Alternativa Hospital en su Totalidad . .	40
4.6.2 Alternativa Unidad de Trabajo . .	42
4.7 Percepción General de Clima Organizacional del Hospital de Victoria . .	44
4.8 Percepción General de Clima Organizacional del Hospital de Victoria en su Totalidad según sexo . .	46
5. CONCLUSIONES . .	49
6. BIBLIOGRAFIA .	51
7. ANEXOS .	53
ANEXO 1 . .	53
ANEXO 2 . .	60
ANEXO 3 . .	62

RESUMEN

Dada la importancia de las organizaciones de Salud Pública en nuestro país, es necesario que dichas instituciones sean gestionadas de la manera más efectiva y eficiente posible, aprovechando al máximo los recursos entregados a ellas por el gobierno para la satisfacción de las necesidades de salud de la población.

El Clima Organizacional es una técnica que ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, debido a su directa relación con el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, afectando así el comportamiento de éstos y su productividad en el trabajo. Es por esto que este tema incumbe especialmente a aquellas personas que dirigen las Organizaciones, las que deben preocuparse por mantener un ambiente laboral positivo.

Para lograr este ambiente positivo, se hace necesario conocer cuales son las fortalezas y debilidades de nuestro ambiente interno a través de una medición del Clima Organizacional de manera de diagnosticar y determinar la percepción que poseen los trabajadores con respecto a la Organización a la que pertenecen, logrando de esta manera una mejora en la gestión de Recursos Humanos.

El objetivo principal de esta investigación es medir y analizar el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, para determinar cual es el ambiente de trabajo existente; para esto se utilizó un cuestionario consistente en 71 indicadores que dan forma a la 14 Dimensiones del Clima Organizacional, el cual fue aplicado a una muestra de la población total del Hospital de Victoria.

Como resultado de esta investigación se ha llegado a la conclusión de que el Clima

Organizacional existente en el Hospital de Victoria es **REGULAR**, o sea, no es lo suficientemente capaz de impulsar la mejora en la gestión pública hospitalaria.

1. INTRODUCCION

Hoy en día, es de vital importancia la buena gestión del Recurso Humano, dado que es un factor fundamental que afecta la eficiencia de cualquier organización. Para la optimización de esta gestión se considera muy relevante contar con un diagnóstico sobre Clima Organizacional, ya que permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que actualmente poseen los miembros de la organización en relación a diferentes características relevantes en su entorno laboral.

Este diagnóstico además de cumplir con las características anteriormente nombradas, permite apoyar la gestión administrativa, proporcionando información relevante que facilite la planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de Recursos Humanos.

Debido a los problemas sufridos en la gestión anterior del Hospital de Victoria, la nueva Dirección, a cargo del Dr. Ricardo Villablanca Mardones está preocupada por conocer la percepción de los miembros de este Hospital, respecto a su ambiente laboral.

El siguiente estudio denominado “: Análisis de Clima Organizacional aplicado al Hospital de Victoria” surge debido a esta necesidad e inquietud por conocer el entorno laboral en el cual están inmersos y desempeñan sus funciones los miembros de ésta Organización. Este análisis además, pretende ser un aporte, otorgando información relevante en la toma de decisiones para mejorar la gestión del Recurso Humano, componente fundamental en este tipo de Organizaciones.

De lo anterior surge la siguiente pregunta:

Dados los problemas de gestión ocurridos el primer semestre de 2003 al interior del Hospital ¿Existe actualmente un Clima Organizacional predominante o completamente sano en el Hospital de Victoria?

Objetivo General

Medir y analizar el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, estableciendo si el Hospital cuenta con un Clima Organizacional predominante o completamente sano o no.

Objetivos Específicos

Analizar las dimensiones de Clima Organizacional e Identificar las principales variables que lo componen.

Medir las variables encontradas a través de una encuesta estándar aplicada a una muestra representativa de la población.

Obtener una evaluación de cada una de las dimensiones, de manera de proporcionar una herramienta precisa y veraz para la buena gestión del Recurso Humano

Determinar si el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria predominante o completamente sano o no.

Para el presente análisis se seleccionó una muestra representativa de la población, la que ascendió a 147 funcionarios, los cuales fueron escogidos sobre la base de un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, utilizando como factor de estratificación las plantas a las cuales pertenecen los trabajadores.

El instrumento utilizado para medir el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, correspondió a un cuestionario ocupado en estudios similares realizados con anterioridad, el cual posee 71 indicadores de Clima Organizacional, los que describen 14 dimensiones, siendo estas Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Identidad, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Estabilidad Laboral, Oportunidades de Desarrollo, Comunicación, y Equipos y Distribución de personas y material.

La investigación fue llevada a cabo al interior de las dependencias del Hospital de Victoria y el tiempo ocupado en la aplicación del cuestionario fue de veintiocho días.

En cuanto a la estructura del presente estudio, existe un Marco Teórico en el cual se basa la investigación, dentro de este ítem se definen los conceptos básicos relacionados con Clima Organizacional; además, se menciona el pensamiento de diversos autores sobre éste, y la importancia que tiene la noción de Clima Organizacional para las Organizaciones. Posteriormente, se hace mención al Material y Método, donde se describen los procedimientos estadísticos y metodología utilizados para la investigación, a continuación se presenta el Análisis de los Resultados, el que está constituido por la interpretación del resumen de los datos obtenidos, para finalmente llegar a establecer Conclusiones relevantes, presentando un diagnóstico que describa la situación de Clima Organizacional al interior del Hospital de Victoria.

De acuerdo a todo lo expuesto, la Hipótesis que da pie a este estudio es:

H_1 : El Clima Organizacional en el Hospital de Victoria es Predominante o

Completamente Sano.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

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

Con el propósito de realizar un estudio acabado de Clima Organizacional es fundamental, en primer lugar, definir el concepto de Organización.

El ser humano no vive aisladamente, sino que interacciona continuamente con sus semejantes, influyendo éstos en las actitudes que tendrán sus pares y viceversa. Dada esta necesidad de interacción surgen las Organizaciones, en las que los seres humanos cooperan entre sí para alcanzar objetivos que individualmente no podrían lograr.

2.1 Concepto de Organización

Según Maturana y Varela (1973) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) Organización es “la interacción y relaciones entre las partes componentes de un todo”

Hicks (1977) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) por su parte señala que Organización es “un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar

objetivos mancomunados y objetivos personales”

Miller (1978) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) agrega a estas definiciones, que una Organización es: “un sistema que requiere múltiples escalones o niveles en la toma de decisiones y cuyos componentes o subsistemas pueden ser organizaciones subsidiarias, grupos y (menos corrientemente) personas individuales. La diferencia crítica entre los grupos y las organizaciones es la estructura del decidir. Las organizaciones por pequeñas que sean, siempre tienen al menos dos niveles en sus decisiones, estratégico y operativo”.

Sobre ésta base se puede concluir que Organización es un constructo social, en el cual sus partes interactúan entre ellas con el propósito de lograr un objetivo en común, a través de la división del trabajo y de funciones, en el que existen múltiples niveles en la toma de decisiones.

2.2 Organización como Sistema Social

Katz y Kahn (1977) (Citado por Redlich y Trautmann, 1996) desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de sistema y la teoría de las organizaciones, en el que sostienen que “toda organización puede ser vista como sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales del medio, los transforma por medio de procesos de conversión, consume productos de la conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, él intercambia sus resultados o “*output*” para obtener nuevos insumos o “*intakes*”, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación-conversión-exportación, constituyen el trabajo que la organización tiene que hacer para vivir.

Dado este modelo, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características

La Organización realiza procesos repetitivos de importación-conversión-exportación de insumos con su medio.

Genera entropía negativa para contrarrestar la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Debe retroalimentarse para sobrevivir.

Tiende a la diferenciación, es decir, a sustituir lo difuso por lo específico jerarquizado y altamente disímil.

Es homeostática, es decir, mantiene un equilibrio dinámico a través de la autorregulación.

Presenta límites y fronteras respecto de su campo de acción y de su medio ambiente.

Cumple el principio de equifinalidad, es decir, puede alcanzar por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

2.3 Clima Organizacional

La capacidad de las Organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual está relacionada e influida por la conducta de las personas y de su sentir respecto de su trabajo, de las interrelaciones con sus jefes y colegas, y de las comunicaciones con la alta gerencia, así como la influencia de múltiples factores. A esta especie de sentimiento y/o ánimo organizacional se denomina *Clima*.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos (Gonçalves 1997):

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 organizacionales 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 en la misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Se definirá entonces Clima Organizacional como *El conjunto de percepciones que poseen los miembros de una Organización con respecto a las características de su ambiente de trabajo, único y diferenciado, siendo estas percepciones influyentes en el comportamiento organizacional de los miembros tanto individual como colectivamente.*

2.4 Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional puede resultar importante por las siguientes razones (Navarro y Ponce, 2002)

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

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

Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un “*feedback*” o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.

Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones.

2.5 Factores que determinan el Clima Organizacional

Pedraza (2000, 14) establece que: el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas, que afectan el comportamiento de los individuos de la organización. Su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Factores propios del comportamiento Organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Para Gonçalves (1997) los factores y estructuras del sistema Organizacional dan lugar a un determinado Clima, en función de las percepciones de los miembros. Este Clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el Clima, completando el circuito.

Según Tubán (2000) Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección: tipos de supervisión, tales como autoritaria, participativa, etc.

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.

2.6 Dimensiones del Clima Organizacional

Para estudiar el clima de una organización, se aplica un cuestionario a sus miembros, basado en la teoría de Litwin y Stringer (Citada por Redlich y Trautmann, 1996), que postula la existencia de nueve dimensiones que se relacionan con ciertas propiedades de la organización y la percepción o sentimiento de sus miembros.

Estructura: sentimientos de lo empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Énfasis puesto en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente libre y normal.

Responsabilidad: autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: sentimiento de que se es recompensado adecuadamente por el trabajo bien hecho. Énfasis en la utilización del premio en lugar del castigo.

Riesgo o Desafío: percepción acerca de medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados (desafíos) para alcanzar los objetivos propuestos.

Calidez o Relaciones: sentimiento de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, entre jefes y subordinados.

Apoyo o Cooperación: percepción de existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores e inferiores.

Normas o Estándares: Percepción de la importancia de las metas de rendimiento.

Conflictos: sentimiento de aceptación de opiniones discrepantes y la inexistencia de temor a enfrentar y dar solución a los problemas en cuanto surjan.

Identidad: sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Sentimiento de pertenencia (importante y valioso).

Por su parte, Newman (1977) (Citado por Pedraza, 2000) enumera las siguientes dimensiones:

Estilo de supervisión: grado en que un supervisor es abierto, apoyador y considerado.

Características de la tarea: el grado en que los trabajos y tareas se caracterizan por ser variados, diferentes, dignos de ser realizados.

Relación entre el desempeño y la recompensa: el grado en que recompensas, tales como promociones y aumentos de salario, están basados en el desempeño, más que en otras consideraciones tales como el favoritismo.

Relaciones entre los compañeros de trabajo: el grado en que los compañeros de trabajo son apoyadores, amistosos y cooperadores.

Motivación laboral en los empleados: el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.

Equipo y distribución de personas y material: el grado en que el equipo y la distribución de personas y material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

Entrenamientos: el grado en que los empleados tienen los antecedentes y el entrenamiento apropiado y saben hacer lo que se espera de ellos.

Política sobre la toma de decisiones: el grado en que los empleados toman parte en las decisiones que afectan su situación de trabajo.

Espacio de trabajo: el grado en que los empleados tienen el espacio adecuado y tiene libertad para moverse en el.

Presión para producir: el grado en que existen presiones para producir.

Responsabilidad e importancia del trabajo: el grado en que los trabajadores ven la responsabilidad como trabajo y el trabajo que hacen como necesario para la exitosa operación de la organización.

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

3. MATERIAL Y METODOLOGIA DE ANALISIS

Se realizó una investigación de tipo Descriptiva, en la cual se seleccionó una muestra representativa de la población, la que ascendió a 147 funcionarios, los cuales fueron escogidos sobre la base de un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, utilizando como factor de estratificación las plantas a las cuales pertenecen los trabajadores, a esta muestra se le aplicó cuestionario estandarizado consistente en 71 indicadores que dan forma a la 14 Dimensiones del Clima Organizacional.

3.1 Antecedentes generales del Hospital de Victoria.

El Hospital de Victoria es un Hospital tipo 3, próximamente se convertirá en Hospital Base de tipo 1. Esta institución presta actualmente servicios de nivel secundario y terciario a la comuna de Victoria, como así también a algunas comunas colindantes, tales como: Pailahueque, Quino, Púa y Selva Oscura. Próximamente, como Hospital Base, el alcance de sus servicios se extenderá a toda la Provincia de Malleco.

El Hospital de Victoria se encuentra ubicado en Avenida Dartnell s/n, Victoria IX Región de la Araucanía, su superficie construida actual es de 7.800 mt²

El Hospital cuenta con 10 Servicios Clínicos, los cuales son: Medicina, Cirugía,

Pediatría, Traumatología, Gineco-Obstetricia, Prematuros, Urología, Dental, Pensionado y UTI.

La dotación de personal del Hospital de Victoria es de 326 funcionarios, según planilla entregada por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital al mes de Abril del año 2003.

3.2 Instrumento aplicado en el Hospital de Victoria para la medición del Clima Organizacional

Como fuente primaria de obtención de datos se utilizó un cuestionario estándar (Anexo 1). Dicho instrumento fue aplicado anteriormente por Valencia y Wulf en la Tesis denominada "Un estudio de Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno" en el año 2001, ha sido aplicado también en una serie de Tesis y Tesinas relacionadas con el tema.

Este cuestionario posee las siguientes características:

Consta de un total de 71 indicadores agrupados en 14 dimensiones.

Las dimensiones utilizadas son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Identidad, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo, Comunicación y por último, Equipos y Distribución de Personas y Material. Estas dimensiones fueron explicadas con anterioridad en Capítulo 2 Marco de Referencia del Análisis.

Es una adaptación de los cuestionarios de Litwin y Stringer (1968), Newman (1977) y Astudillo (1985). (Citados por Valencia y Wulf, 2001)

Para medir las variables de interés se utiliza la escala Likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios y se pide al sujeto que exteriorice su percepción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala

También se utilizaron datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos del Hospital de Victoria, los constituyen fuente secundaria de procedencia de los datos, entre ellos se encuentran el organigrama del hospital, dotación de personal según planta y datos anexos correspondientes al tamaño, ubicación y alcance de los servicios entregados por el Hospital.

3.3 Determinación del Campo de Estudio

El número total de funcionarios de esta institución asciende a 326 funcionarios al mes de Abril de 2003, distribuidos en las siguientes plantas:

TABLA 1. Distribución de los funcionarios del Hospital de Victoria agrupados por Plantas.

Planta	Nº Funcionarios
Directivos	3
Médicos	44
Profesionales No Médicos	51
Técnicos	3
Auxiliares	181
Administrativos	44
Total general	326

Fuente: Elaboración propia, en base a datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital.

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

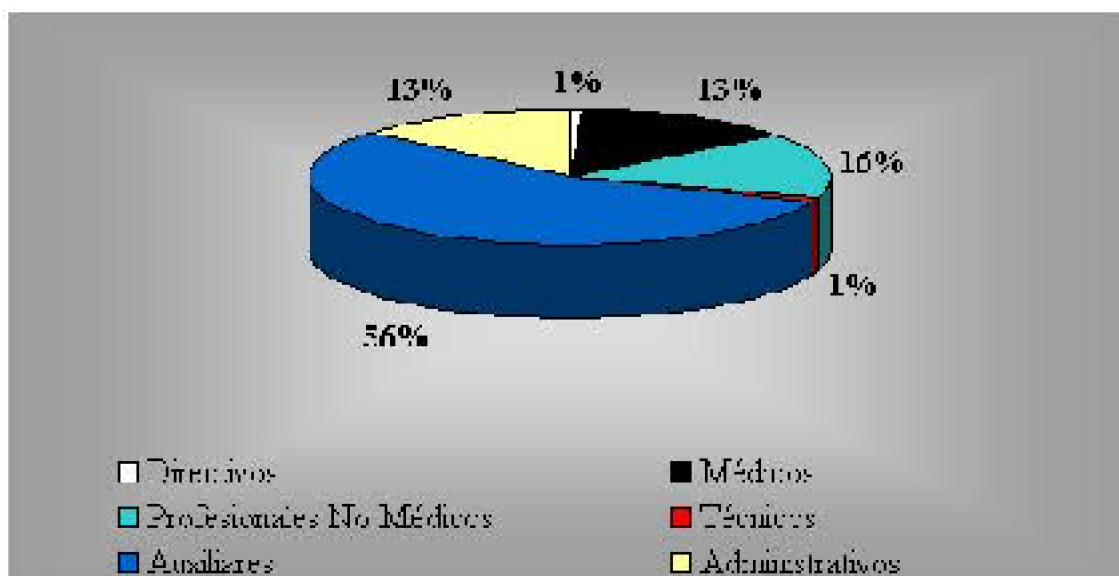


GRAFICO 1. Distribución porcentual de los funcionarios del Hospital de Victoria agrupados por estamentos

Fuente: Elaboración propia, en base a datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital.

El gráfico anterior señala que el mayor porcentaje corresponde al Estamento Auxiliares con el 56% de la población, este porcentaje está compuesto por Auxiliares Paramédicos, como por Choferes y Auxiliares de Servicio. El segundo mayor porcentaje corresponde a la Planta Profesionales No Médicos que alcanza un 16% del total de los funcionarios del Hospital, compuesto en su mayoría por enfermeras Universitarias.

3.4 Determinación de la Muestra

El cálculo de la muestra para la posterior aplicación del cuestionario, se fundamenta en un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, tomando como factor de estratificación las plantas anteriormente especificadas.

La fórmula para determinar este número muestral fue la siguiente:

$$n^* = \bar{p}(1 - \bar{p}) \left[\frac{Z}{E} \right]^2$$

Donde

n^* : Corresponde a una aproximación del tamaño muestral

Z : Valor correspondiente a un 95% de grado de confianza, según distribución normal

E : Error máximo permisible que se tolerará

P: Proporción estimada

Aplicando el factor de corrección para poblaciones finitas se determino que el número total de funcionarios a encuestar alcanza a los 147 funcionarios.

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}} = 147$$

Donde:

N: 326 correspondiente a la población del Hospital

3.5 Determinación de Muestras según Estrato

A continuación se presenta el número de funcionarios a encuestar de acuerdo a sus respectivas plantas.

TABLA 2. Distribución de los funcionarios del Hospital de Victoria seleccionados en la muestra

Planta	Nº Funcionarios	Porcentajes	Muestra
Directivos	3	1%	1
Médicos	44	13%	20
Profesionales No Médicos	51	16%	23
Técnicos	3	1%	1
Administrativos	44	13%	20
Auxiliares	181	56%	82
Total general	326	100%	147

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos del Hospital

Es trascendental para el cumplimiento del objetivo de la investigación señalar que la determinación de los funcionarios dentro de cada planta se realizó aleatoriamente, de modo que todos los integrantes de la población tuvieran la misma posibilidad de ser encuestados, los cálculos anteriormente señalados se exponen en el Anexo 2.

3.6 Procedimiento utilizado para la aplicación de los cuestionarios

Este proceso comenzó el día 8 de Septiembre de 2003 en las dependencias del Hospital, oportunidad en la cual se hizo entrega del primer cuestionario en forma simbólica al Director del Hospital de Victoria Dr. Ricardo Villablanca Mardones.

El cuestionario se aplicó de forma autoadministrada, es decir, el instrumento de medición fue entregado a las personas seleccionadas con anterioridad en la muestra, y ellos, en forma individual y personal marcaron la alternativa que describía mejor su pensamiento con respecto a cada afirmación.

Este proceso tuvo una duración de veintiocho días, tiempo durante el cual los cuestionarios fueron entregados a los funcionarios que conformaban la muestra y retirados tres días después. El estamento que presentó mayor reticencia, a la hora de devolver el cuestionario respondido, fue la Planta Auxiliares. Dicha situación retrasó significativamente el proceso de recolección de datos.

3.7 Aplicación de los cuestionarios en cifras

A continuación se presenta un cuadro resumen de los cuestionarios entregados y los posteriormente recibidos.

TABLA 3. Resumen de la aplicación de los cuestionarios en cifras

Planta	Cuestionarios entregados	Cuestionarios devueltos	No devolvieron	Entregaron en blanco	Porcentaje cuestionarios devueltos
Directivos	1	1	-	-	100%
Médicos	20	20	-	-	100%
Profesionales No Médicos	23	21	2	-	91%
Técnicos	1	1	-	-	100%
Administrativos	20	19	1	-	95%
Auxiliares	82	76	5	1	93%
Total	147	138	8	1	94%

Fuente: Elaboración propia.

El total de cuestionarios devueltos equivale a un 94%, no obstante que un 6% de la muestra total no participó, el porcentaje de respuesta sigue siendo significativo respecto a la población y a resultados, ya que alcanza a un 42,33% de la población en estudio

3.8 Procedimientos estadísticos

El procedimiento aplicado para resumir y posteriormente tabular los datos, para lograr así medir el Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, consistió en codificar las alternativas de cada uno de los indicadores en una escala de valores que van de uno a cinco. Esta codificación se realizó de dos maneras diferentes:

Para las preguntas planteadas en forma positiva, la codificación se estableció en forma descendente, o sea, de cinco a uno.

Para aquellos indicadores planteados en forma negativa, la codificación se fijó en forma ascendente, o sea, de uno a cinco.

La siguiente tabla resume lo anteriormente expuesto.

TABLA 4. Puntuación de cada alternativa de respuesta de acuerdo al tipo de planteamiento

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

Fuente: Redlich y Trautmann, 1996.

El análisis estadístico utilizó las funciones estadísticas integradas en Microsoft Excel,

en dicha planilla electrónica los datos fueron codificados y luego analizados.

Al igual que en estudios anteriores se utilizó la Mediana como medida de tendencia central, y una mediana teórica con un valor igual a tres. Esta última, permitirá definir si el Clima Organizacional se ubica por encima o por debajo de este punto de referencia.

En conclusión, la medición del Clima Organizacional se determinó de acuerdo a los siguientes valores:

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

Dimensión Evaluada	Mediana
Completamente sana	5
Predominantemente sana	4
Regular	3
Predominantemente enferma	2
Completamente enferma	1

Fuente: Redlich y Trautmann 1996.

Se entenderá por organización sana a aquella institución que logre eficientemente sus objetivos en un medio que cambie con rapidez y que se caracteriza porque entre su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, se trata de aprender de los errores, se da y se obtiene retroalimentación, hay orden pero se puede innovar, el liderazgo es flexible y se propugna la participación (Valencia y Wulf, 2001).

3.9 Criterio de aceptación o rechazo de la Hipótesis

Una de las características del cuestionario aplicado en la presente investigación, es que nos permite obtener la percepción de los funcionarios sobre el Clima Organizacional del Hospital de Victoria en su totalidad, como así la percepción que poseen de sus respectivas unidades de trabajo.

El parámetro utilizado para aceptar o rechazar la Hipótesis fue el siguiente:

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

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Percepción general del Clima Organizacional Planta Directivos

En esta planta fue encuestado solamente un funcionario.

4.1.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

Se respondió de la siguiente manera:

TABLA 6. Medianas totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Directivos

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Directivos
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	4
4	Riesgo	4
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del Conflicto	2
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	4
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	1
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La información proporcionada por la tabla anterior es posible visualizarla de mejor manera en el siguiente gráfico:

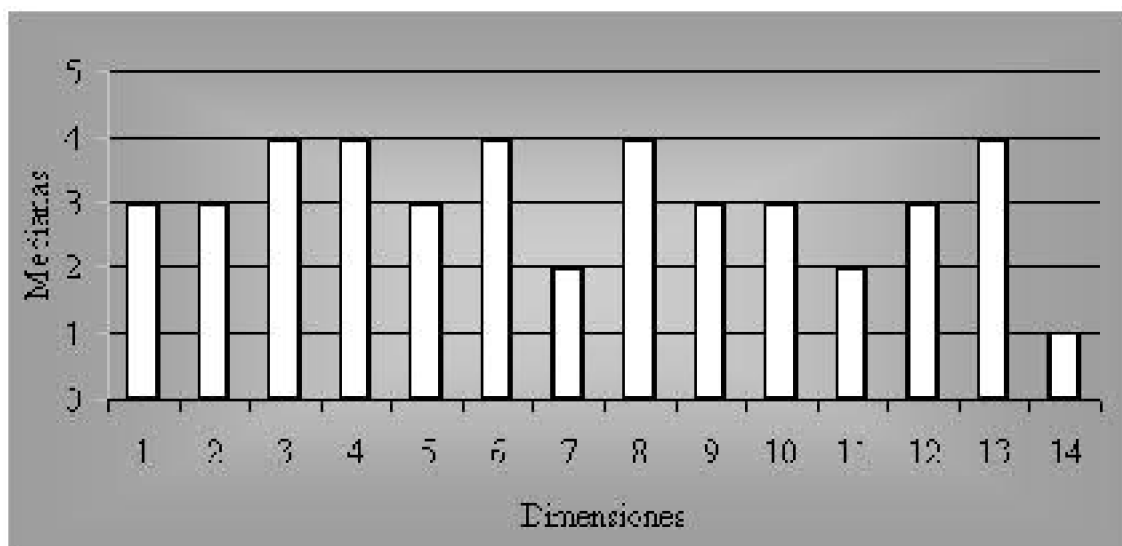


GRAFICO 2. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad, Planta Directivos.

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Directivos, para el Hospital

en su totalidad

Los Directivos perciben el Clima Organizacional del Hospital en su totalidad como REGULAR, ya que la Mediana Total posee un valor igual a tres, valor que coincide con la Mediana Teórica.

Existen tres Dimensiones que son percibidas por debajo de la Mediana Teórica, estas son:

-Administración del Conflicto: (mediana igual a dos) Existe un sentimiento de temor frente a la posible aparición de conflictos y no son muy bien aceptadas las opiniones discrepantes, por lo que se trata de evitar discusiones y desacuerdos.

-Estabilidad Laboral: (mediana igual a dos) Se puede apreciar que existe un temor respecto a la estabilidad laboral que existe en el Hospital frente a reorganizaciones, se percibe un cierto grado de incertidumbre frente al quehacer diario.

-Equipos y Distribución de Personas y Material: (mediana igual a uno) Llama notablemente la atención el hecho de que la Mediana sea igual a uno, o sea, que la Planta Directivos perciba que existe una escasez y una mala distribución de los recursos con los que cuenta su Organización, sean estos materiales o personas.

Por su parte, destacan las siguientes dimensiones por tener una Mediana por sobre la Mediana Teórica:

-Recompensa (mediana igual a cuatro)

-Riesgo (mediana igual a cuatro)

-Apoyo (mediana igual a cuatro)

-Identidad (mediana igual a cuatro)

-Comunicación (mediana igual a cuatro)

Estas cinco Dimensiones poseen una Mediana igual a cuatro, lo que sugiere que los Directivos perciben en su Organización una buena recompensa al trabajo bien hecho, una buena disposición de los funcionarios en general tanto a enfrentar nuevos desafíos, como apoyarse entre sí. Además perciben que estos funcionarios están altamente comprometidos con el Hospital. Por último, consideran que las comunicaciones son fluidas entre directivos y funcionarios.

4.1.2 Alternativa Unidad de Trabajo

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en la Planta Directivos para la alternativa Unidad de Trabajo

TABLA 7. Medianas totales por Dimensión para la alternativa. Unidad de Trabajo, Planta Directivos

Nº	Dimensión	Mediana para Unidad por Dimensión Planta: Directivos
1	Estructura	5
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	4
4	Riesgo	4
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del Conflicto	2
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	4
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	1
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

A continuación se presenta un gráfico que permite visualizar los resultados obtenidos.

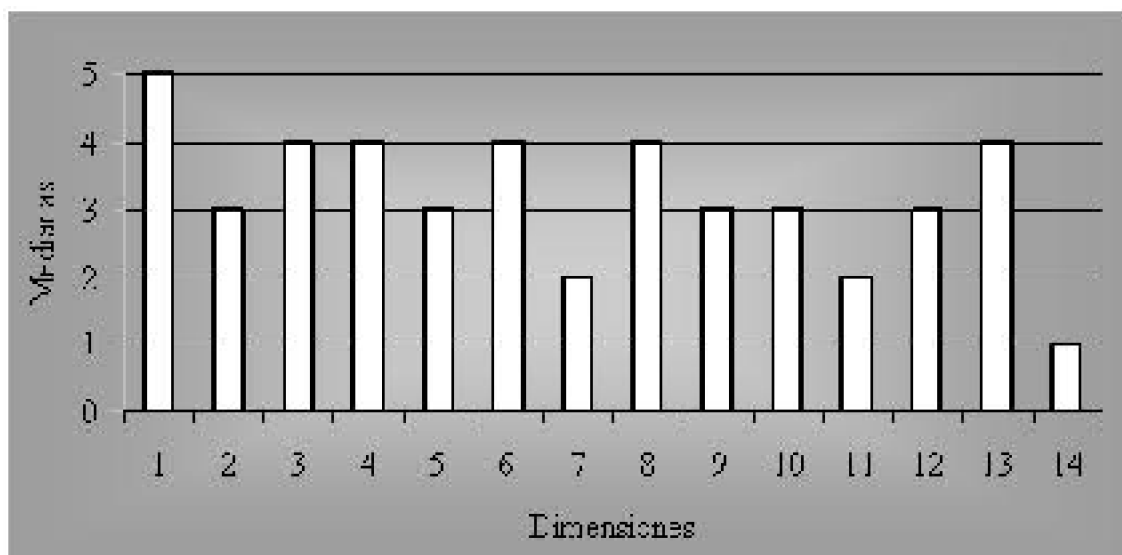


GRAFICO 3. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Directivos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Directivos, para su Unidad de Trabajo

Se observa que la percepción que poseen los Directivos con respecto a su unidad de trabajo mejora solamente en la Dimensión Estructura, subiendo de una mediana igual a la Mediana Teórica para la alternativa del Hospital en su totalidad a una mediana igual a cuatro para su unidad de trabajo, ya que consideran que la asignación de responsabilidades y autoridad es mejor al interior de su unidad que en el Hospital en su totalidad

4.2 Percepción general del Clima Organizacional Planta Médicos

En esta Planta fueron encuestados veinte funcionarios, los cuales respondieron en un 100% el instrumento de medición.

4.2.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos.

TABLA 8. Medianas totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Médicos

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Médicos
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3,5
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

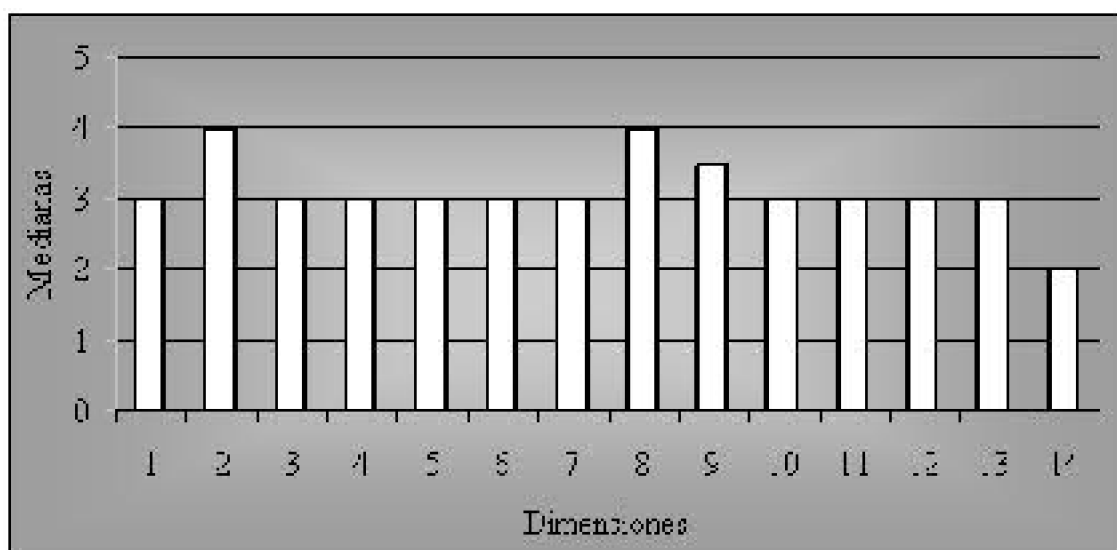


GRAFICO 4. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad, Planta Médicos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Médicos, para el Hospital en su totalidad

Al igual que la Planta Directivos, los médicos tienen una percepción REGULAR del Clima Organizacional, o sea, su Mediana Total es igual a la Mediana Teórica.

Existe solamente una Dimensión valorada por debajo de la Mediana Teórica:

-*Equipos y Distribución de Personas y Material: (mediana igual a dos)* Esta Planta considera que existe una carencia y baja disponibilidad de materiales, además de encontrar que los recursos existentes se encuentran mal distribuidos.

Aquellas Dimensiones que poseen un valor por sobre la Mediana Teórica son:

-*Responsabilidad (mediana igual a cuatro)*

-*Identidad (mediana igual a cuatro)*

-*Estilo de Supervisión (mediana igual a tres coma cinco)*

Estos resultados permiten argumentar que la Planta Médicos considera que existe un alto sentimiento de pertenencia de los funcionarios con respecto al Hospital, por lo que les interesa que su Organización sea cada vez mejor y para ello buscan desarrollarse profesionalmente junto a ella, además perciben que los funcionarios están comprometidos con su trabajo, existiendo al mismo tiempo una buena relación entre jefes y subordinados.

4.2.2 Alternativa Unidad de Trabajo

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

La percepción de los Médicos de su Unidad de Trabajo se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 9. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Médicos

Nº	Dimensión	Mediana para Unidad por Dimensión Planta: Médicos
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	4
4	Riesgo	4
5	Calidez	4
6	Apoyo	4
7	Administración del Conflicto	4
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	4
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	4
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	4
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		4

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La información de esta tabla, se aprecia en el siguiente gráfico

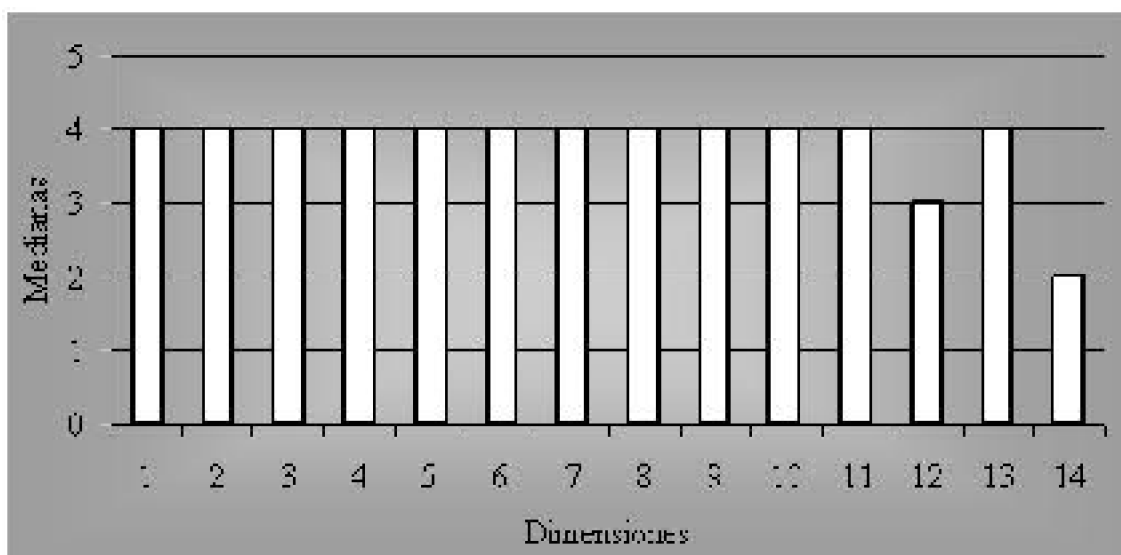


GRAFICO 5. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Médicos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de

Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Médicos, para su Unidad de Trabajo

Los Médicos perciben su Unidad de Trabajo predominantemente sana, a diferencia de su percepción del Clima Organizacional del Hospital en su Totalidad.

La gran mayoría de las dimensiones poseen un valor igual a cuatro, ubicándose por sobre la Mediana Teórica. La única dimensión que se encuentra por debajo de la mediana teórica es Equipos y Distribución de Personas y Material (*mediana igual a dos*) manteniéndose de esta forma igual que para la alternativa Hospital en su Totalidad.

Con respecto a la alternativa del Hospital en su Totalidad, aumentan su valor hasta alcanzar una Mediana igual a cuatro las Dimensiones: Estructura, Recompensa, Riego, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo y Comunicación.

4.3 Percepción general del Clima Organizacional Planta Profesionales No Médicos

En esta Planta fueron encuestados veintitrés funcionarios, los cuales respondieron en un 91% el instrumento de medición. No devolvieron el cuestionario sólo dos personas.

4.3.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

A continuación se presenta una tabla que resume la percepción general del Clima Organizacional para la Planta de Profesionales No Médicos.

TABLA 10. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Profesionales No Médicos.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Profesionales No médicos
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	2
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	2
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se visualiza en el siguiente gráfico:

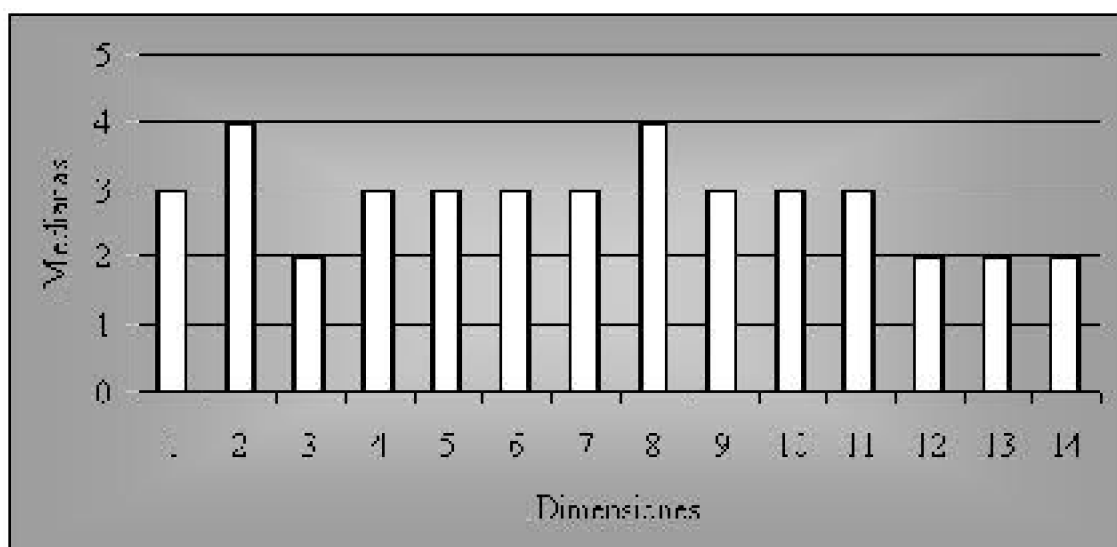


GRAFICO 6. *Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad, Planta Profesionales No Médicos*

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Profesionales no Médicos,

para el Hospital en su totalidad

Al igual que en las plantas anteriores la percepción general del Clima Organizacional es REGULAR, o sea, la Mediana Total es igual a tres.

Las Dimensiones evaluadas por debajo de la Mediana Teórica son:

-*Recompensa: (mediana igual a dos)* Se percibe un bajo reconocimiento al buen desarrollo de labores, además de un exceso de críticas mal intencionadas.

-*Oportunidad de Desarrollo: (mediana igual a dos)* No se perciben oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades personales, tampoco se perciben posibilidades reales de ascenso ni oportunidades de perfeccionamiento o capacitación.

-*Comunicación: (mediana igual a dos)* Se percibe una desinformación a nivel general sobre materias propias del trabajo, por lo que ha surgido una predominancia de las vías informales de comunicación.

-*Equipos y Distribución de Personas y Material: (mediana igual a dos)* Esta dimensión, al igual que las plantas anteriormente analizadas, se percibe como deficiente.

Las Dimensiones que poseen un valor superior a la Mediana Teórica son:

-*Responsabilidad (mediana igual a cuatro)*

-*Identidad (mediana igual a cuatro)*

Se percibe un alto grado de confianza en las personas para que desarrollen el trabajo que les corresponde, además de un interés marcado en el desarrollo personal en conjunto con el desarrollo del Hospital en su totalidad

4.3.2 Alternativa Unidad de Trabajo

A continuación se presenta una tabla que resume la percepción general del Clima Organizacional para la Planta de Profesionales No Médicos en su Unidad de Trabajo.

TABLA 11. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Profesionales No Médicos

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana para Unidad por Dimensión Planta: Profesionales No Médicos
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	2
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	5
9	Estilo de Supervisión	4
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	3
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La información de esta tabla, se aprecia también en el siguiente gráfico:

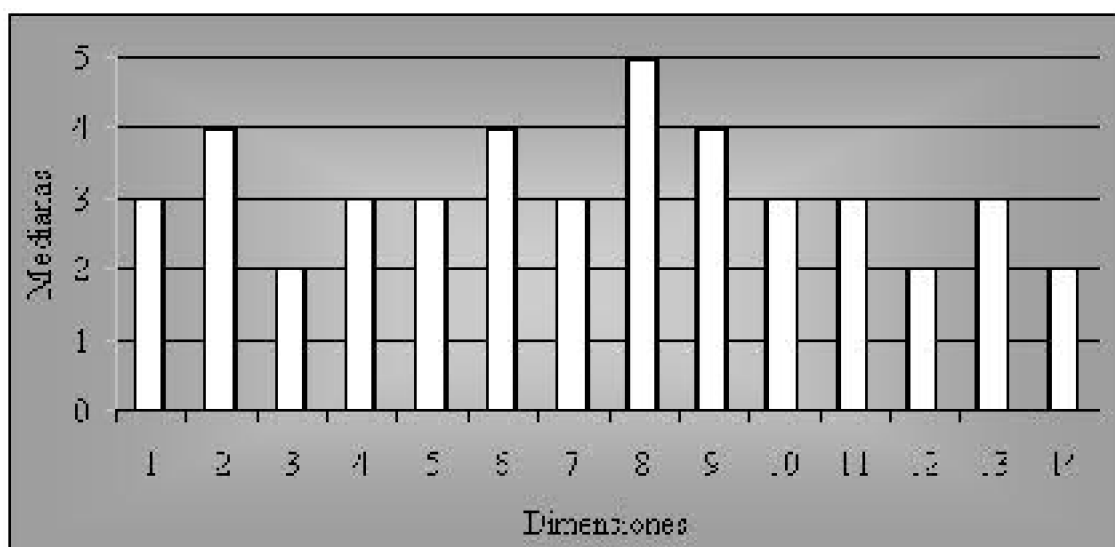


GRAFICO 7. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Profesionales No Médicos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Profesionales No Médicos, para su Unidad de Trabajo

Al igual que las Plantas anteriormente analizadas, se mantiene la tendencia a calificar el ambiente de trabajo como REGULAR, o sea, con una Mediana Total igual a tres.

Las Dimensiones que mejoran con respecto a la alternativa del Hospital en su Totalidad son:

- Apoyo (*mediana aumenta de tres a cuatro*)
- Identidad (*mediana aumenta de cuatro a cinco*)
- Estilo de Supervisión (*mediana aumenta de tres a cuatro*)

Lo que se puede destacar es que dentro de la Unidad de trabajo se percibe una supervisión abierta y considerada, además de un apoyo constante y mutuo entre compañeros de labor, los que los hace identificarse aun más con su Unidad de Trabajo.

4.4 Percepción general del Clima Organizacional Planta Técnicos

En esta Planta se entregó un cuestionario el que fue recogido exitosamente.

4.4.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

A continuación se presenta una tabla que resume la percepción general del Clima Organizacional para la Planta de Técnicos.

TABLA 12. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Técnicos.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Técnicos
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	1
8	Identidad	3
9	Estilo de Supervisión	2
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	1
12	Oportunidad de Desarrollo	1
13	Comunicación	1
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

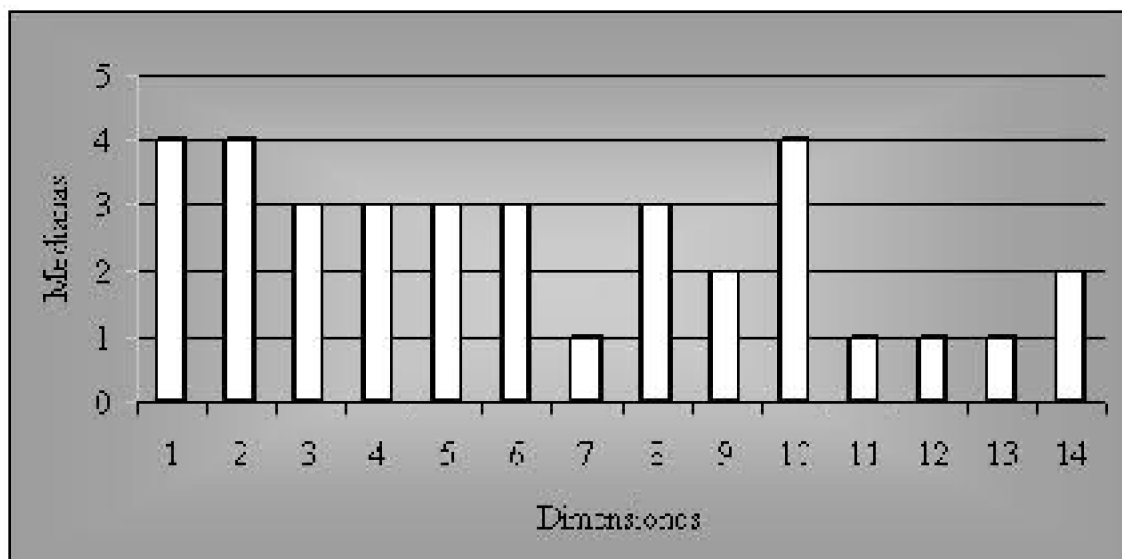


GRAFICO 8. Percepción general por Dimensión de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad, Planta Técnicos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Técnicos, para el Hospital en su totalidad

Es posible advertir que los técnicos perciben el Clima Organizacional del Hospital en su totalidad como REGULAR, al igual que las Plantas anteriormente analizadas.

Las Dimensiones evaluadas por debajo de la Mediana Teórica son:

-*Administración de Conflicto: (mediana igual a uno)* No se percibe un ambiente adecuado para exponer ideas propias que puedan estar en desacuerdo con las ideas de los superiores.

-*Estilo de Supervisión: (mediana igual a dos)* Directamente relacionado con lo anterior, no se percibe una buena relación entre los jefes y sus subalternos, debido a que no existe confianza entre ellos.

- *Estabilidad Laboral: (mediana igual a uno)* Se percibe un temor ante los posibles cambios que puedan ocurrir en la organización.

-*Oportunidad de Desarrollo: (mediana igual a uno)* No se perciben oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades personales, tampoco se perciben posibilidades reales de ascenso ni oportunidades de perfeccionamiento o capacitación.

-*Comunicación: (mediana igual a uno)* Se percibe una desinformación a nivel general sobre materias propias del trabajo, ya que no existe claridad ni oportunidad entre las comunicaciones, por lo que ha surgido una predominancia de las vías informales de comunicación. Es más, también se señala una mala comunicación entre la Dirección y los trabajadores.

-*Equipos y Distribución de Personas y Material: (mediana igual a dos)* se percibe que el número de funcionarios no es el apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.

Por su parte son tres las Dimensiones valoradas con una Mediana igual a cuatro:

-*Estructura (mediana igual a cuatro)*

-*Responsabilidad (mediana igual a cuatro)*

-*Motivación Laboral (mediana igual a cuatro)*

En este sentido cabe destacar la percepción de claridad en cuanto al funcionamiento de la institución, ya que se tiene certeza sobre quién tiene la autoridad y cuales son las responsabilidades de cada uno de sus miembros, además se percibe que los funcionarios están muy comprometidos con su trabajo.

4.4.2 Alternativa Unidad de Trabajo

La siguiente tabla presenta los resultados de la Planta Técnicos para la alternativa de la Unidad de Trabajo.

TABLA 13. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Técnicos.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana para Unidad por Dimensión Planta: Técnicos
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	4,5
6	Apoyo	5
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	4
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	1
12	Oportunidad de Desarrollo	1
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3,5

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

A continuación se presenta gráficamente la información mostrada en la tabla anterior:

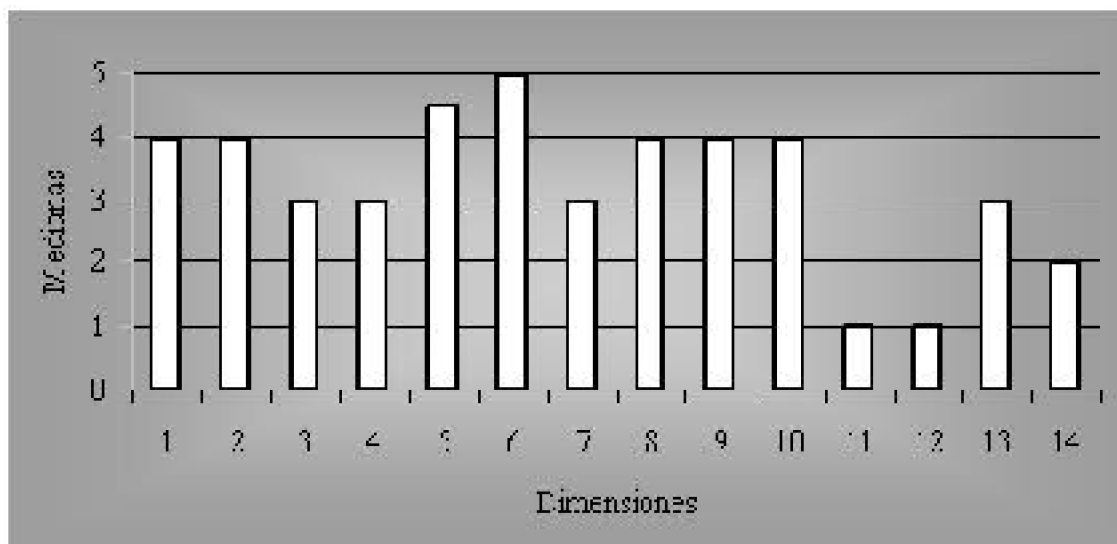


GRAFICO 9. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Técnicos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Técnicos, para la alternativa Unidad de Trabajo

En comparación a la visión global del Hospital, se puede señalar que mejoro la percepción de las Dimensiones:

- Calidez (*mediana subió de tres a cuatro coma cinco*)
- Apoyo (*mediana subió de tres a cinco*)
- Administración del Conflicto (*mediana subió de uno a tres*)
- Identidad (*mediana subió de tres a cuatro*)
- Estilo de Supervisión (*mediana subió de dos a cuatro*)
- Comunicación (*mediana subió de uno a tres*)

De aquí se desprende que al interior de la Unidad de Trabajo se percibe un ambiente cálido y amistoso, además de percibir un mayor apoyo y confianza entre funcionarios de la misma Unidad de Trabajo y con sus respectivos jefes. Existe también una mayor identificación con la Unidad a la que se pertenece, lo que se traduce en funcionarios comprometidos con su trabajo.

4.5 Percepción general del Clima Organizacional Planta Administrativos

En esta Planta fueron encuestados veinte funcionarios, los cuales respondieron en un 95% el instrumento de medición, negándose a responder un solo encuestado

4.5.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos.

TABLA 14. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Administrativos.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Administrativos
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	3
3	Recompensa	2
4	Riesgo	3
5	Calidez	2
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	2
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se visualiza en el siguiente gráfico:

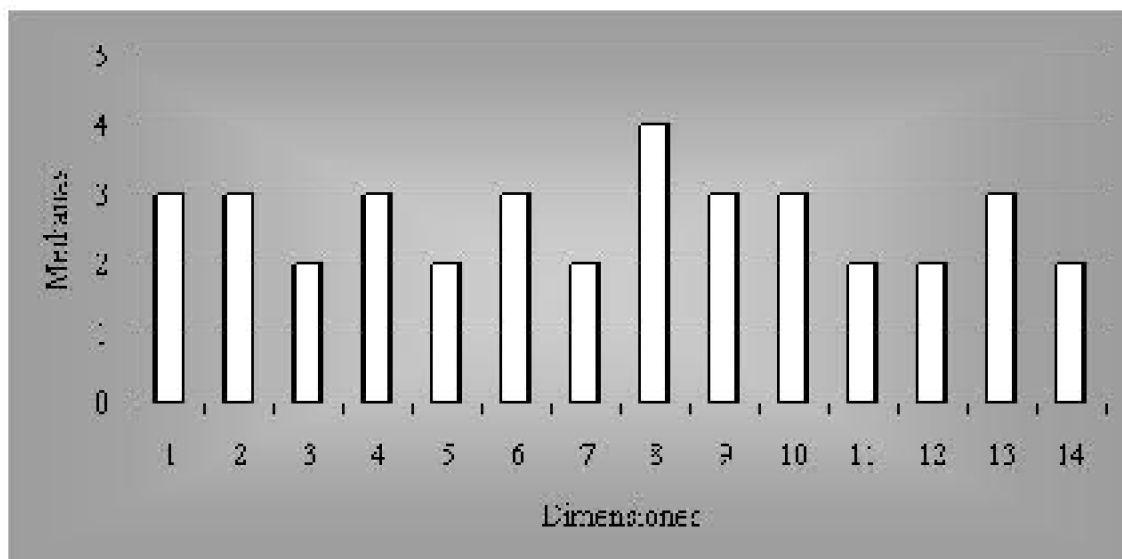


GRAFICO 10. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad, Planta: Administrativos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Administrativos, para el Hospital en su totalidad

En la Planta Administrativos se mantiene la tendencia que las otras plantas han presentado sobre la percepción REGULAR del Clima Organizacional, en cuanto al Hospital en su totalidad.

Por debajo de la mediana teórica se encuentran las siguientes dimensiones:

-*Recompensa: (mediana igual a dos)* Se percibe una baja recompensa hacia el trabajo bien hecho.

-*Calidez: (mediana igual a dos)* No se percibe un ambiente grato ni de confianza en la Organización, se percibe un ambiente de trabajo relativamente tenso.

-*Administración del Conflicto: (mediana igual a dos)* No se percibe un ambiente adecuado para exponer ideas propias que puedan estar en desacuerdo con las ideas de los superiores.

-*Estabilidad Laboral: (mediana igual a dos)* Se percibe inseguridad e incertidumbre acerca de la permanencia en el puesto de trabajo, debido a reorganizaciones o automatización.

-*Oportunidad de Desarrollo: (mediana igual a dos)* Se perciben muy pocas posibilidades de ascenso.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material: (mediana igual a dos)* Se percibe que el número de funcionarios no es el apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza, además de una mala distribución y poca disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.

Solamente se encuentra bien evaluada la Dimensión Identidad, la cual está por sobre la Mediana Teórica, con una Mediana igual a cuatro.

4.5.2 Alternativa Unidad de Trabajo

La siguiente tabla enseña los resultados obtenidos:

TABLA 15. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Administrativos

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana por Unidad para cada Dimensión Planta: Administrativos
1	Estructura	4
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	4
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	4
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

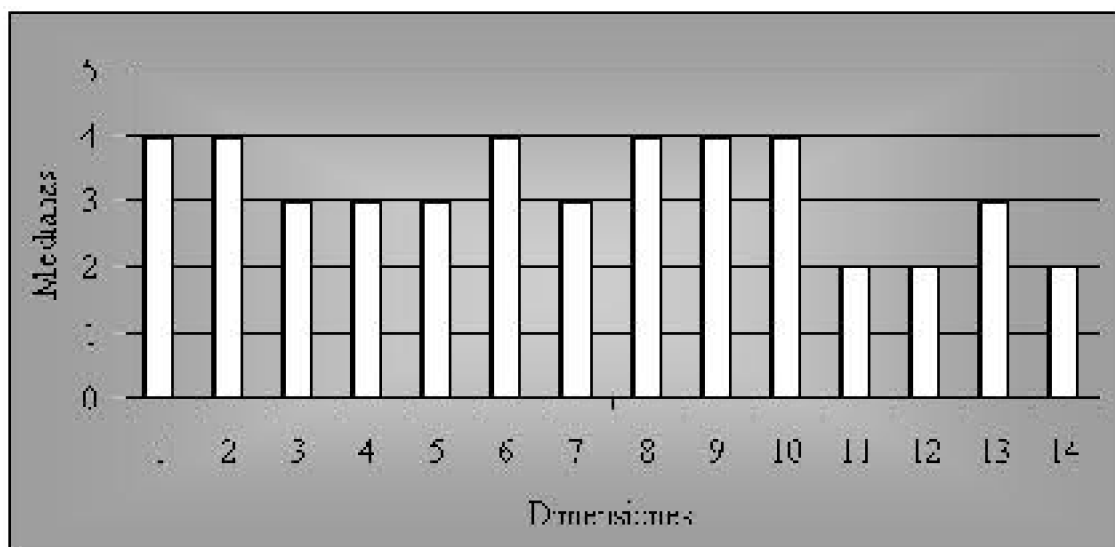


GRAFICO 11. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Administrativos

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Administrativos, para la

alternativa Unidad de Trabajo.

Los Administrativos perciben el Clima Organizacional en sus Unidades de Trabajo como regulares, con una Mediana Total que coincide con la Mediana Teórica.

En comparación a su percepción del Hospital en su Totalidad mejoran las siguientes Dimensiones:

- Estructura (mediana sube de tres a cuatro)
- Responsabilidad (mediana sube de tres a cuatro)
- Recompensa (mediana sube de dos a tres)
- Calidez (mediana sube de dos a tres)
- Apoyo (mediana sube de dos a tres)
- Administración del Conflicto (mediana sube de dos a tres)
- Estilo de Supervisión (mediana sube de tres a cuatro)
- Motivación Laboral (mediana sube de tres a cuatro)

Se percibe al interior de las Unidades de Trabajo una mejor definición de las responsabilidades individuales, un mayor reconocimiento al buen desempeño, un ambiente más cálido de trabajo, acompañado esto de una mayor colaboración entre compañeros y bajo una relación de confianza con los jefes.

4.6 Percepción general del Clima Organizacional Planta Auxiliares

El estamento con mayor número de funcionarios es la Planta Auxiliares, en esta Planta se entregaron ochenta y dos cuestionarios, los cuales fueron devueltos en un 93%, negándose a responder seis personas.

4.6.1 Alternativa Hospital en su Totalidad

A continuación se presenta una tabla que resume la percepción general del Clima Organizacional para la Planta Auxiliares.

TABLA 16. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa del Hospital en su totalidad, Planta Auxiliares.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana Total por Dimensión Planta: Auxiliares
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	3
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se visualiza en el siguiente gráfico:

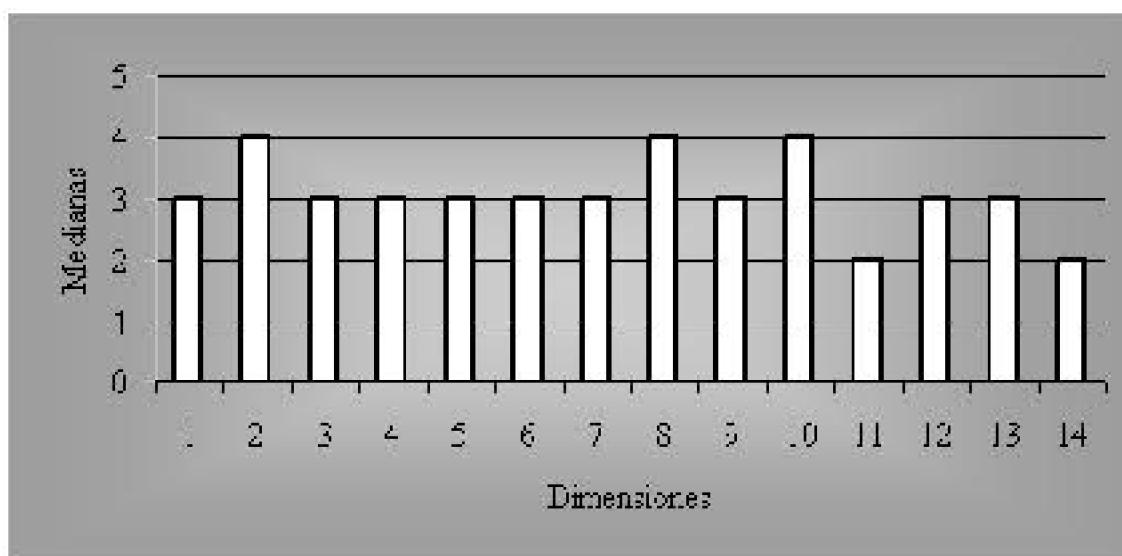


GRAFICO 12. *Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su totalidad, Planta: Auxiliares*

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Auxiliares, para el Hospital

en su totalidad

En la Planta Auxiliares se mantiene la tendencia que las otras plantas han presentado sobre la percepción REGULAR del Clima Organizacional, en cuanto al Hospital en su totalidad.

Son dos las Dimensiones evaluadas con una Mediana igual a dos:

-*Estabilidad Laboral*: se percibe inseguridad e incertidumbre acerca de la permanencia en el puesto de trabajo, debido a reorganizaciones o automatización.

- *Equipos y Distribución de Personas y Material*: se percibe que el número de funcionarios no es el apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza, además de la falta de materiales del tipo y cantidad requeridos.

Por su parte las Dimensiones que se encuentran sobre la Mediana Teórica son:

-*Responsabilidad (mediana igual a cuatro)*

-*Identidad (mediana igual a cuatro)*

Se percibe un alto nivel de confianza de los superiores para con los funcionarios, en cuanto al trabajo específico que le corresponde a su cargo. Es necesario destacar la gran identificación de los funcionarios respecto al Hospital, ya que se señala un marcado interés en desarrollarse en conjunto con él.

4.6.2 Alternativa Unidad de Trabajo

En la siguiente tabla se presentan los resultados de las Medianas obtenidas para la Planta Auxiliares en la alternativa Unidad de Trabajo:

TABLA 17. Medianas Totales por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Auxiliares.

4. PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Nº	Dimensión	Mediana por Unidad para cada Dimensión Planta Auxiliares
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	4
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

De la misma manera que en las plantas anteriores se procederá a mostrar la información de forma gráfica:

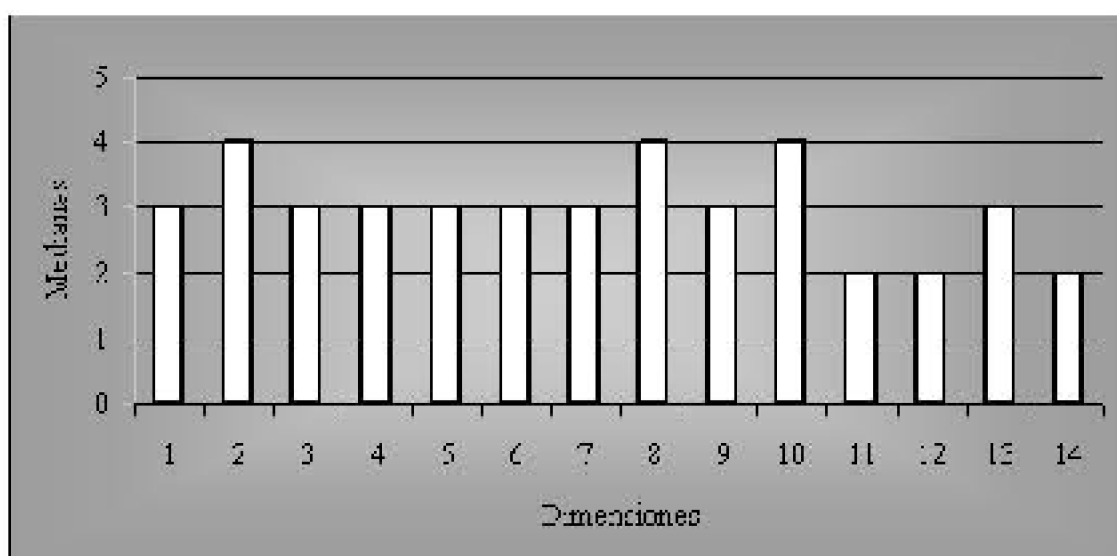


GRAFICO 13. Percepción general de Clima Organizacional por Dimensión para la alternativa Unidad de Trabajo, Planta Auxiliares

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria

Análisis de las Medianas obtenidas para la Planta Auxiliares, para la alternativa

Unidad de Trabajo

Se mantiene la tendencia a evaluar el Clima Organizacional al interior de la Unidad de Trabajo como REGULAR. Sin embargo, existen dos Dimensiones que mejoran respecto a la alternativa del Hospital en su Totalidad, ellas son:

- Motivación Laboral (mediana subió de tres a cuatro)*
- Oportunidad de Desarrollo (mediana subió de dos a tres)*

A partir de esto se desprende que al interior de sus Unidades de Trabajo la Planta Auxiliar percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de realizar.

4.7 Percepción General de Clima Organizacional del Hospital de Victoria

De los ciento cuarenta y siete cuestionarios entregados, fueron respondidos ciento treinta y ocho, lo que corresponde a un 94% del total de cuestionarios entregados; nueve funcionarios se negaron a responder. Los ciento treinta y ocho funcionarios que respondieron corresponden a un 42,33% de la dotación del Hospital de Victoria.

La siguiente tabla muestra un resumen en el cual se presentan los valores de las Medianas Totales de cada Dimensión.

TABLA 18. Medianas totales por Dimensión, alternativa Hospital en su Totalidad

Nº	Dimensión	Mediana Total
1	Estructura	3
2	Responsabilidad	4
3	Recompensa	3
4	Riesgo	3
5	Calidez	3
6	Apoyo	3
7	Administración del Conflicto	3
8	Identidad	4
9	Estilo de Supervisión	3
10	Motivación Laboral	3
11	Estabilidad Laboral	2
12	Oportunidad de Desarrollo	2
13	Comunicación	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2
Mediana Total		3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

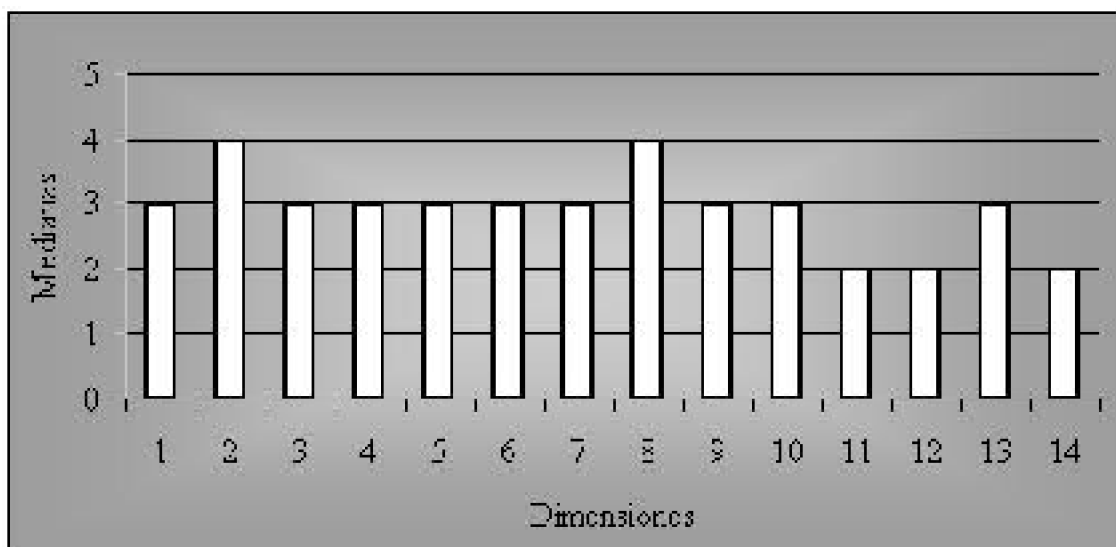


GRAFICO 14. Percepción General de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su Totalidad

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para el Hospital en su totalidad

Con respecto al punto de referencia, que corresponde a la Mediana Teórica, se puede señalar que:

Las Dimensiones que se encuentran debajo de la mediana son:

-Estabilidad laboral: (mediana igual a dos) Se aprecia la existencia de temor respecto a las reorganizaciones internas, a los cambios en los métodos de trabajo y la automatización al interior del Hospital.

-Oportunidad de Desarrollo: (mediana igual a dos) Es notoria la falta de preocupación que se percibe de la institución acerca del perfeccionamiento y la capacitación personal, además es un factor determinante para la baja evaluación de esta Dimensión, el hecho de que se perciban muy pocas oportunidades de ascenso en el Hospital.

-Equipos y Distribución de Personas y Materia: (mediana igual a dos) Existe una sensación generalizada de poca disponibilidad de materiales y mala distribución del personal al interior de esta Organización, dichos aspectos tienen una influencia relevante en cuanto a la realización de un trabajo eficiente y efectivo.

Las Dimensiones que poseen un valor superior a la Mediana Teórica son:

-Responsabilidad: (mediana igual a cuatro) Se percibe una alta responsabilidad del personal con respecto a su cargo y al cargo que les compete, responsabilidad que se afianza con la confianza que le brindan sus superiores

-Identidad: (mediana igual a cuatro) Existe una alta identificación del personal con la Organización, ya que existe la idea del desarrollo personal en conjunto al desarrollo organizacional.

La Mediana Total Correspondiente al Clima Organizacional del Hospital en su

Totalidad es igual a la Mediana Teórica, por lo que se considera al Clima Organizacional existente en el Hospital de Victoria como REGULAR.

4.8 Percepción General de Clima Organizacional del Hospital de Victoria en su Totalidad según sexo

El Hospital cuenta con una gran mayoría de funcionarios de sexo femenino, a continuación se da a conocer la percepción generalizada de Clima Organizacional según sexo

TABLA 19. Medianas Totales por Dimensión según sexo

Nº	Dimensión	Medianas según sexo	
		Hombres	Mujeres
1	Estructura	3	3
2	Responsabilidad	4	4
3	Recompensa	3	3
4	Riesgo	3	3
5	Calidez	3	3
6	Apoyo	3	3
7	Administración del Conflicto	3	3
8	Identidad	4	4
9	Estilo de Supervisión	3	3
10	Motivación Laboral	3	3
11	Estabilidad Laboral	2	2
12	Oportunidad de Desarrollo	3	2
13	Comunicación	3	3
14	Equipos y Distribución de Personas y Material	2	2
Medianas Totales		3	3

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

La misma información proporcionada por la tabla anterior, se visualiza en el siguiente gráfico:

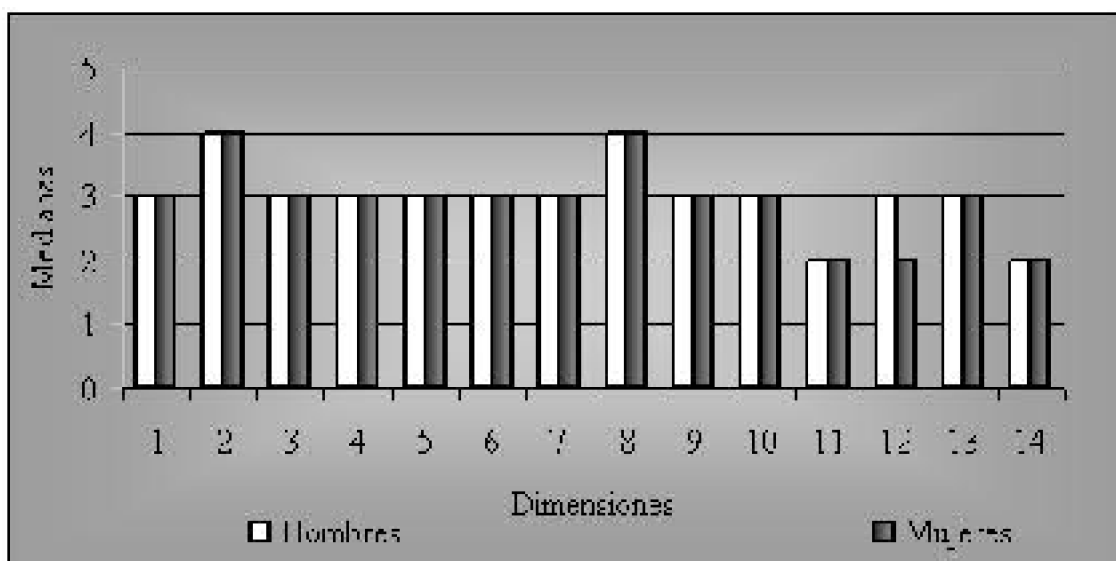


GRAFICO 15. Percepción General de Clima Organizacional por Dimensión para el Hospital en su Totalidad según sexo

Fuente: Elaboración propia según instrumento de medición aplicado en el Hospital de Victoria.

Análisis de las Medianas obtenidas para el Hospital en su totalidad según sexo

Como se puede observar en el gráfico anterior, la gran mayoría de las percepciones de ambos sexos acerca de las Dimensiones del Clima Organizacional son compartidas por ambos géneros.

Solamente una de las Dimensiones varía según sexo con respecto al otro, siendo ésta:

-*Oportunidad de Desarrollo*: La diferencia se encuentra en que las mujeres no perciben una real oportunidad para desarrollar sus destrezas y habilidades personales, además de ver muy pocas posibilidades de ascenso y/o de perfeccionamiento.

5. CONCLUSIONES

En el presente informe se ha analizado el concepto de Clima Organizacional, logrando identificar las principales variables que lo componen. A partir de esto, se inició un proceso de medición de las distintas dimensiones del Clima Organizacional en el Hospital de Victoria, a través de un instrumento de medida estandarizado aplicado a una muestra representativa seleccionada de forma aleatoria.

El análisis realizado en el Hospital de Victoria ha permitido medir y obtener evaluar cada una de las Dimensiones del Clima Organizacional en esta institución, estableciéndose que la percepción general que poseen los miembros de la Organización con respecto al Clima Organizacional del Hospital en su Totalidad es **REGULAR**, o sea, el Clima Organizacional no impulsa lo suficiente la mejora en la gestión pública hospitalaria.

De lo anterior se desprende que la Hipótesis planteada al comienzo de este análisis se **RECHAZA**, ya que la percepción general de Clima Organizacional que se refleja en la Mediana Total para la alternativa Hospital en su Totalidad es igual a la Mediana Teórica, es decir, posee un valor igual a tres.

Un ámbito relevante a destacar es el alto grado de compromiso que existe de los funcionarios para con el Hospital, identificándose con él y sintiéndose como integrantes valiosos e importantes dentro de la institución. Esto, unido a un gran nivel de responsabilidad, que habla de un alto grado de libertad existente para la toma de decisiones, puede constituirse en un factor clave en la formulación y aplicación de políticas y en el logro de los objetivos a nivel de la gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte existen tres Dimensiones que se encuentran valoradas por debajo de la Mediana Teórica, éstas son Estabilidad Laboral, Oportunidad De Desarrollo y Equipos y Distribución de Personas y Material.

Esto significa que existe un temor por parte de los integrantes del Hospital, respecto a los efectos que puedan tener sobre su empleo posibles reestructuraciones, cambios en los métodos de trabajo y eventuales aumentos de la automatización, además de falta de oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades profesionales a través de perfeccionamiento y capacitación del personal sumado a pocas oportunidades de ascenso.

Es importante destacar la Dimensión Equipos y Distribución de Personas y Material, la que siempre obtuvo una valoración inferior a la Mediana Teórica en cada uno de los análisis realizados, lo que denota una baja percepción tanto de la distribución como de la cantidad existente de recursos respecto a la necesaria para lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo desarrollado.

De esta forma se han cumplido cada uno de los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

6. BIBLIOGRAFIA

Gonçalves, A. 1997. Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible en Internet: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. (Accesado en Mayo 25, 2003).

Navarro A., y A. Ponce. 2002. Estudio de Clima Organizacional en el Hospital Clínico Regional de Valdivia. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

Pedraza, X. 2000. Relación entre el estudio de Clima Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en Almacenes Paris. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

Redlich, J. y C. Trautmann. 1996. Un estudio aplicado de Clima Organizacional en el estamento no académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia. Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

Tubán, R. 2000. Medición del Clima Laboral en las organizaciones. Disponible en Internet:

<http://www.satsangconsulting.com/download/clima%20laboral%20en%20las%20organizaciones.zip>

Valencia, F. y K. Wulf. 2001. Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia.

7. ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta de Clima Organizacional

ITEM	Alternativa sobre el hospital en su totalidad					Alternativa sobre el servicio, unidad o sección en el que Ud. trabaja				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
ESTRUCTURA										
1) Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.										
2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.										
3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.										
4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.										
5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados										
6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.										
7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.										
RESPONSABILIDAD	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.										
9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.										

10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico.										
11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.										
12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos										
13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.										
14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.										
15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.										
RECOMPENSA	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
16) En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.										
17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.										
18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.										
19) No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo										

Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria

reconoce.											
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.											
21) En esta institución existen demasiadas críticas.											
RIESGO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.											
23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.											
24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.											
25) Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.											
CALIDEZ	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
26) En esta institución la gente no confía en los demás.											
27) En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.											
28) Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.											
29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.											
30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.											
31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.											
APOYO	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.											
33) En esta institución se trabaja en equipo.											
34) Cuando tengo que hacer un											

trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s).											
35) La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.											
36) los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.											
ADMINISTRACION DEL CONFLICTO											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
37) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución											
38) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.											
39) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.											
40) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.											
41) En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.											
IDENTIDAD											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
42) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.											
43) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.											
44) Me interesa que esta institución sea la mejor.											
45) En la medida que esta institución se desarrolla siento											

que yo también me desarrollo.											
46) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.											
47) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.											
48) No me gusta trabajar en esta institución.											
ESTILO DE SUPERVISION											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
49) Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.											
50) Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.											
51) Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.											
52) Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos.											
53) La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo.											
54) La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.											
MOTIVACION LABORAL											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
55) Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.											
56) Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.											
57) En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.											
ESTABILIDAD LABORAL											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E

58) Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.											
59) Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.											
60) Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.											
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
61) Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.											
62) En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.											
63) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.											
COMUNICACION											
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
64) En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.											
65) Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.											
66) Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.											
67) Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.											

68) Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos.											
EQUIPOS Y DISTRIBUCION DE PERSONAS Y MATERIAL	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
69) El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.											
70) En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.											
71) La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo											

ANEXO 2

Determinación de la muestra

El cálculo de la muestra para la posterior aplicación del cuestionario se fundamenta en un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional.

La formula para determinar el número muestral es la siguiente:

$$n^* = \bar{p} (1 - \bar{p}) \left[\frac{Z}{E} \right]^2$$

Donde:

n* : Corresponde a una aproximación del tamaño muestral

Z : Valor correspondiente a un 95% de grado de confianza, según distribución normal

E : Error máximo permisible que se tolerará

P: Proporción estimada

Los valores elegidos son los siguientes:

Z: 1,96 correspondiente a un 95% de grado de confianza según distribución normal

E: 0,06

P: 0,5 correspondiente a un 50%, ya que no se conoce la proporción apropiada

$$n^* = 0,5(1 - 0,5) \left[\frac{1,96}{0,06} \right]^2 = 267$$

Por lo tanto el numero muestral aproximado corresponde a 267 funcionarios.

Aplicando el factor de corrección para poblaciones finitas se determino que el número total de funcionarios a encuestar alcanza a los 147 funcionarios.

$$n = \frac{n^*}{1 + \frac{n^*}{N}} = 147$$

Donde:

N: 326 correspondiente a la población del Hospital

Determinación de Muestras según estratos

A continuación se presenta el número de funcionarios a encuestar de acuerdo a sus respectivas plantas

Distribución de los funcionarios del Hospital de Victoria seleccionados en la muestra

Planta	Nº Funcionarios	Porcentajes	Muestra
Directivos	3	1%	1
Médicos	44	13%	20
Profesionales No Médicos	51	16%	23
Técnicos	3	1%	1
Auxiliares	181	56%	82
Administrativos	44	13%	20
Total general	326	100%	147

Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que la determinación de los funcionarios dentro de cada planta se realizo aleatoriamente, de modo que todos los integrantes de la población tuvieran la misma probabilidad de ser encuestados.

El cálculo para determinar el número de funcionarios a encuestar por planta fue el siguiente:

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

Donde:

N_h : Tamaño de la población en el estrato h

h: numero de estratos

n: tamaño definido de la muestra

N: tamaño de la población

ANEXO 3

Organigrama del Hospital de Victoria

