



# **Universidad Austral de Chile**

**Escuela de Ingeniería Comercial  
Seminario de Grado**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DE VILLARRICA**

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

**Profesores Responsables    :Mónica Raddatz T.  
                                      :Horacio Sanhuesa B.  
                                      :Osvaldo Rojas Q.**

**Profesor Patrocinante        :Enrique López R.**

**YANINA MARIOLETT TRONCOSO BARRA  
MYRIAM MARCELA ZURITA NAVARRETE**

**VALDIVIA - CHILE  
2003**

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Definiciones de Clima Organizacional</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Estudios Relacionados</b>	<b>5</b>
<b>3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Antecedentes Generales del Hospital de Villarrica</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Instrumentos a Utilizar para la medición del Clima Organizacional</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Determinación del campo de estudio</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Determinación de la Muestra</b>	<b>13</b>
<b>3.5 Desarrollo de la investigación</b>	<b>14</b>
<b>3.6 Procedimientos estadísticos</b>	<b>14</b>
<b>3.7 Hipótesis de trabajo</b>	<b>16</b>
<b>4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>18</b>
<b>4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL   HOSPITAL EN SU TOTALIDAD</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1 Apreciación general de Clima Organizacional</b>	<b>18</b>
<b>4.1.2 Apreciación general de Clima Organizacional según Sexo</b>	<b>19</b>
<b>4.1.3 Apreciación general de Clima Organizacional según Estudios</b>	<b>20</b>
<b>4.1.4 Apreciación general de Clima Organizacional según Plantas</b>	<b>21</b>
<b>a) Planta Directivos</b>	<b>21</b>
<b>b) Planta Profesionales Médicos</b>	<b>22</b>
<b>c) Planta Profesionales No Médicos</b>	<b>24</b>
<b>d) Planta Administrativos</b>	<b>24</b>
<b>e) Planta Técnicos</b>	<b>25</b>
<b>f) Planta Auxiliares</b>	<b>26</b>
<b>4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVAS SOBRE EL SERVICIO,   UNIDAD O SECCIÓN.</b>	<b>28</b>
<b>4.2.1 Apreciación general según unidades de Trabajo</b>	<b>28</b>
<b>4.2.2 Apreciación general por unidades de Trabajo según Sexo</b>	<b>29</b>
<b>4.2.3 Apreciación general por unidades de Trabajo según Estudios</b>	<b>30</b>
<b>4.2.4 Apreciación general por unidades de Trabajo según Plantas</b>	<b>31</b>

a) Planta Directivos	31
b) Planta Profesionales Médicos	32
c) Planta Profesionales No Médicos	33
d) Planta Administrativos	34
e) Planta Técnicos	35
f) Planta Auxiliares	36
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>38</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>41</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO N° 1: ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL DE VILLARRICA</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO N° 2: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO N° 3: TABLAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVA SOBRE EL HOSPITAL EN SU TOTALIDAD</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO N° 4: TABLAS CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVAS SOBRE EL SERVICIO, UNIDAD O SECCIÓN.</b>	<b>50</b>
<b>INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	
<b>Tabla N°1: Distribución de funcionarios del Hospital de Villarrica ordenados por Planta</b>	<b>11</b>
<b>Tabla N°2: Distribución de los funcionarios del Hospital de Villarrica agrupados por Plantas y por Sexo</b>	<b>12</b>
<b>Tabla N°3: Distribución de los funcionarios del Hospital de Villarrica seleccionados en la muestra</b>	<b>13</b>
<b>Tabla N°4: Resumen de la aplicación de los cuestionarios en cifras</b>	<b>14</b>
<b>Tabla N°5: Puntuación de cada alternativa de respuesta de acuerdo al tipo de planteamiento</b>	<b>15</b>
<b>Tabla N°6: Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana</b>	<b>16</b>
<b>Tabla N°7: Medianas totales por dimensión para el Hospital en su totalidad</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N°8: Medianas totales por dimensión según sexo</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N°9: Medianas totales por dimensión según estudios</b>	<b>46</b>
<b>Tabla N°10: Medianas totales por dimensión según Planta Directivos</b>	<b>46</b>
<b>Tabla N°11: Medianas totales por dimensión según Planta Profesionales Médicos</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N°12: Medianas totales por dimensión según Planta Profesionales No Médicos</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N°13: Medianas totales por dimensión según Planta Administrativos</b>	<b>48</b>
<b>Tabla N°14: Medianas totales por dimensión según Planta Técnicos</b>	<b>48</b>
<b>Tabla N°15: Medianas totales por dimensión según Planta Auxiliares</b>	<b>49</b>
<b>Tabla N°16: Medianas totales por dimensión para el servicio, unidad o sección</b>	<b>50</b>

<b>Tabla N°17: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Sexo</b>	<b>50</b>
<b>Tabla N°18: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Estudios</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N°19: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Directivos</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N°20: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Profesionales Médicos</b>	<b>52</b>
<b>Tabla N°21: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Profesionales No Médicos</b>	<b>52</b>
<b>Tabla N°22: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Administrativos</b>	<b>53</b>
<b>Tabla N°23: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Técnicos</b>	<b>53</b>
<b>Tabla N°24: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Auxiliares</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico N° 1: Distribución de los funcionarios del Hospital de Villarrica agrupados por Planta</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico N° 2: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su Totalidad</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico N° 3: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Sexo</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico N° 4: Apreciación de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Estudios</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico N°5: Apreciación de Clima Organizacional para el Hospital según Planta Directivos</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico N°6: Apreciación de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Médicos</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico N°7: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital según Planta Profesionales No Médicos</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico N°8: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital según Planta Administrativos</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico N°9: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital según Planta Técnicos</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico N°10: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital según Planta Auxiliares</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico N°11: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico N°12: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Sexo</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico N°13: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Estudios</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico N°14: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Directivos</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico N°15: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Profesionales Médicos</b>	<b>32</b>

<b>Gráfico N°16: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Profesionales No Médicos</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico N°17: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Administrativos</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico N°18: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Técnicos</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico N°19: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Auxiliares</b>	<b>36</b>
<b>Figura N°1: Elementos de Clima Organizacional</b>	<b>5</b>

## **RESUMEN**

El Clima Organizacional influye en el comportamiento exteriorizado de los funcionarios, a través de sus percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Las estructuras del Sistema Organizacional dan lugar a un clima definido y esto induce a determinados comportamientos de los individuos, los cuales inciden en la organización, y por ende, en el ambiente interno de esta.

Para lograr una tarea eficiente por parte de los funcionarios de una institución, es necesario un ambiente interno positivo, que garantice una mayor motivación en el trabajo.

Con el fin de alcanzar el objetivo de este estudio; que es medir y analizar el actual Clima Organizacional en el Hospital de Villarrica y así determinar si se trata de una Organización Predominantemente Sana o Predominantemente Enferma, se aplicó un cuestionario basado en 14 dimensiones con 71 indicadores, que miden el Clima Organizacional, a una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional y de este modo obtener una herramienta de apoyo a la gestión de la organización.

Sobre la base de lo cual se obtuvo los siguientes resultados, la Organización es considerada predominantemente sana por sus funcionarios, diferenciándose sus apreciaciones respecto a su unidad de trabajo, así como a la institución en su totalidad, donde la primera generalmente obtuvo una percepción más favorable.

La hipótesis de trabajo planteada en el Proyecto de Tesina fue la siguiente: “La percepción institucional que tienen los funcionarios del Hospital de Villarrica difiere de la impresión personal que cada uno de ellos tiene respecto de la unidad a la que pertenecen”. La hipótesis fue aprobada, ya que la mayoría de las medianas por unidad, diferían en más de un 80% de las totales, lo que implica diferencia significativa en estas percepciones.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tema del Clima Organizacional ha adquirido mayor importancia, por su relación directa con el ambiente de trabajo de los funcionarios de una organización y en este caso de una institución de alta necesidad pública, como lo es un hospital.

A continuación se presenta la situación del Hospital de Villarrica clasificado como hospital tipo 3, es decir, de mediana complejidad, con el objeto de medir y analizar el actual Ambiente Laboral de éste en su totalidad, como por unidad de trabajo o servicio. Para así determinar si se trata de una institución con tendencia a ser predominantemente enferma o predominantemente sana. Y así entregar a dicha institución un diagnóstico de su Clima Laboral, el cual posibilite gestionar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que lo componen.

Es conveniente que los directivos de la institución tengan la capacidad de diagnosticar y determinar la percepción que sus trabajadores tienen respecto al establecimiento, lo que permitiría mejorar la gestión de recursos humanos, provocando mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades en beneficio de los usuarios de los servicios.

Con el fin de profundizar en el tema se inicia el estudio con un aporte teórico, a continuación se presentan tablas y gráficos representativos de los datos obtenidos por medios estadísticos, complementados con breves análisis, para finalizar con las conclusiones obtenidas de la investigación.

La pregunta a responder en la investigación, es la siguiente:

*¿Influye el actual Clima Organizacional en la necesidad de mejorar la gestión del Recurso Humano?*

Mediante la aplicación de un cuestionario que consta de 14 dimensiones con 71 indicadores de medición de Clima Organizacional, que además permite a los funcionarios diferenciar entre su percepción de la institución en su totalidad, como por unidad de servicio; se pretende concretar los siguientes objetivos generales: medir estadísticamente y analizar el Clima Organizacional en el Hospital de Villarrica,

determinando de esta forma, si el establecimiento presenta síntomas de una organización sana o enferma; y de este modo conocer el ambiente interno, para obtener herramientas técnicas de apoyo a la gestión de esta institución pública. Este instrumento fue aplicado a una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional de 49 personas, en un plazo de 15 días.

Se aspira también a concretar objetivos específicos como: evaluar cada una de las dimensiones y factores de la información recopilada, de modo que faciliten el análisis y obtención de resultados, que permitan actuar técnicamente para corregir insuficiencias comportamentales, de gestión o de tipo estructural en la organización.

Finalmente la hipótesis planteada es la siguiente: *La percepción institucional que tienen los funcionarios del Hospital de Villarrica difiere de la impresión personal que cada uno de ellos tiene respecto de la unidad a la que pertenecen.*

La hipótesis se rechazará, si 11 de las 14 medianas por dimensión son iguales, o sea si el 80% de las medianas coinciden, se entenderá que el funcionario no posee una percepción diferente de la institución en su totalidad como de su unidad de servicio. De lo contrario la hipótesis será aceptada.

## 2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

En nuestros días el Clima Organizacional se ha transformado en un elemento determinante en la estrategia de la organización, ya que se refiere a la percepción que tienen los trabajadores del entorno laboral en el cual se desempeñan, lo cual, por su parte está íntimamente relacionado con el nivel motivacional del personal.

Es de vital importancia para la administración de las instituciones, tanto públicas como privadas, mantener un clima organizacional positivo, por lo tanto, diagnosticarlo, pronosticarlo y evaluarlo adecuadamente es un mecanismo técnico de apoyo a la gestión de organizaciones, en particular para mejorar la función del talento humano.

Resaltar la importancia de los resultados económicos obtenidos por una organización, ha sido el curso normal a seguir durante largos años, sin embargo, actualmente la medición del bienestar de esta, ha adquirido relevancia.

La productividad de la organización tiene factores determinantes, como por ejemplo: la actitud, el compromiso y la motivación; que a la vez, son un apoyo al momento de la toma de decisiones.

Por la importancia que ha adquirido el tema en los últimos años, se han llevado a cabo numerosos estudios, sin embargo el que ha demostrado mayores resultados es el realizado por Gonçalves (1997) que se basa en las percepciones de los empleados, como la principal variable a la hora de medir el clima organizacional.

Una administración consciente del clima interno existente, permite una retroinformación eficaz en el control de la conducta de sus funcionarios.

Para Gonçalves (1997), los siguientes razonamientos son clave para comprender el concepto de clima organizacional:

- ✿ 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 repercusión 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 empresa.
- ✿ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **2.1 Definiciones de Clima Organizacional:**

Dessler (1993) (citado por Carvajal, 2000) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brow y Moberg (1990) (citados por Carvajal, 2000) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Según Hall (1996) (citado por Carvajal, 2000) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Otro enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Carvajal 2000), quienes definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización".

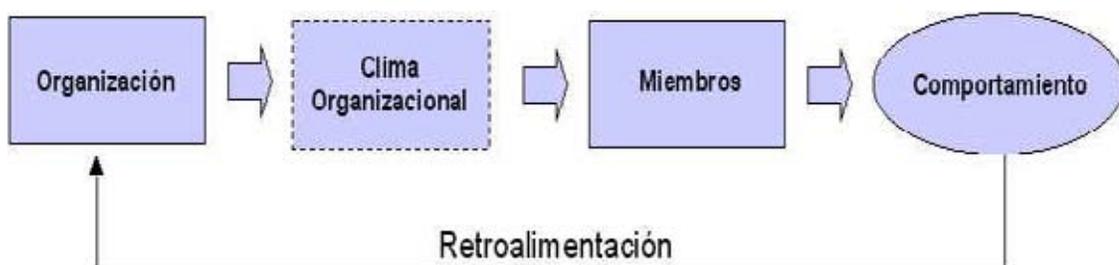
Un último enfoque es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citado por Carvajal 2000). Para ellos el clima: "son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Fundamentándose en lo señalado se puede resumir que la definición de clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, el cual ejerce

influencia sobre el comportamiento de sus integrantes. Por esto se atreve a afirmar, que el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización. Es decir, el clima determina la forma en que el funcionario percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en el rol que desempeña.

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

**FIGURA N° 1: Elementos de Clima Organizacional.**



Fuente: Gonçalves, 1997

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

## 2.2 Estudios Relacionados

Algunos estudios de Clima Organizacional realizados en nuestro país son:

El Hospital Carlos Van Buren inició en 1995 un estudio destinado a investigar el Clima Organizacional. El Servicio de Cirugía Infantil, en aquella oportunidad, presentó un deterioro importante de su Clima, razón por la cual sus integrantes demostraron

preocupación y solicitaron a la dirección del Hospital que interviniera en forma especial con el objeto de mejorar sus falencias.

En 1996 en el Servicio de Salud Valparaíso y San Antonio, Mancilla, González, Parra y Fuentes realizaron el estudio “Aplicación de la metodología OPS-OMS-PNUD para el estudio de Clima Organizacional en una institución de salud”.

Entre los objetivos de esta investigación se encontraban los siguientes:

- Obtener una objetivización del Clima Organizacional de todos los establecimientos y con ello del Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio.
- Conocer la percepción del Clima que manifiestan las diferentes plantas del personal, para determinar aquellas de mayor y menor daño.
- Programar planes congruentes de obtención, estimulación y desarrollo de los recursos al interior del S.S.V.S.A.

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

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

En el mismo año se realizó una tesis titulada “Un estudio aplicado de clima organizacional en el estamento no académico de la Universidad Austral de Chile, sede Valdivia”, en aquella oportunidad se aplicó un cuestionario adaptado, basado en el de Litwin y Stringer (1968), Newman(1977) y Astudillo (1985).

En el año 2002 Navarro y Ponce desarrollaron una tesina llamada “Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Clínico Regional de Valdivia”, para ello adaptaron el cuestionario utilizado por Redlich y Trautmann. (1996).

El estudio mencionado obtuvo como resultados los siguientes:

La percepción que tienen los funcionarios del Hospital Clínico Regional de Valdivia, es regular con respecto al Clima Organizacional existente, lo cual indica que no existen diferencias significativas en la percepción que poseen los trabajadores en relación al Clima Organizacional en el Hospital en su totalidad, versus la percepción de sus respectivas unidades de trabajo, conforme a lo cual rechazaron su hipótesis, debido a que 11 de las 14 dimensiones medidas, son percibidas de igual forma por los funcionarios (Navarro y Ponce,2002).

### **3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

#### **3.1 Antecedentes Generales del Hospital de Villarrica**

El Hospital de Villarrica está clasificado como un Hospital tipo 3, el cual entrega diferentes servicios y atención a la comunidad, tales como: Medicina General, Cirugía, Pediatría y Gineco-Obstetricia, que son las especialidades básicas, además Oftalmología, Medicina Interna, Medicina Familiar y en etapa inicial Psiquiatría.

También cuenta con servicios de apoyo en: Laboratorio, Banco de Sangre, Gastrocopia, Ecografía, Atención Kinésica, Pabellones Quirúrgicos, Farmacia, Central de Alimentación, Central de Esterilización, Servicio Social, Salud del Ambiente, Jardín Infantil y la Administración de la Institución Hospitalaria.

El Hospital de Villarrica está integrado por 162 funcionarios, los cuales están asignados a las siguientes Plantas:

1. Directivos
2. Profesionales Médicos
3. Profesionales No Médicos
4. Administrativos
5. Técnicos
6. Auxiliares

El Establecimiento cuenta con aproximadamente 80 camas para la permanencia de sus pacientes, además diariamente un elevado número de personas; que bordea los 350 pacientes, de la ciudad de Villarrica y sus alrededores (Ñancul, Colga, Huis capi entre otros), hacen uso de los servicios y dependencias del Establecimiento. Para lograr satisfacer las necesidades de sus usuarios, es de vital importancia el uso correcto y eficiente de sus recursos asignados.

#### **3.2 Instrumentos a Utilizar para la medición del Clima Organizacional**

El presente estudio se llevó a cabo por medio de un Cuestionario de Clima Organizacional aplicado en estudios anteriores, adaptado de la metodología de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), Newman (1977) y Astudillo (1985), el cual

proporcionará la base de datos necesaria para medir el Ambiente Laboral existente en la institución.

Este Cuestionario posee 14 dimensiones que proporcionan 71 indicadores.

Estas dimensiones son las siguientes: 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.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- 1. ESTRUCTURA:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.
- 2. RESPONSABILIDAD:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. RECOMPENSA:** Corresponde 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.
- 4. RIESGO:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5. CALIDEZ:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. **APOYO:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **CONFLICTOS:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan
8. **IDENTIDAD:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
9. **ESTILO DE SUPERVISIÓN:** Representa la percepción que tienen los trabajadores acerca de los supervisores directos. Si estos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios.
10. **MOTIVACIÓN LABORAL:** Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar y están comprometidos con su trabajo.
11. **ESTABILIDAD LABORAL:** Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la institución está segura.
12. **OPORTUNIDAD DE DESARROLLO:** Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.
13. **COMUNICACIÓN:** Es el grado en que las comunicaciones son fluidas y oportunas especialmente entre directivos y funcionarios.
14. **EQUIPO Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL Y PERSONAL:** Se refiere al grado en que el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

### 3.3 Determinación del campo de estudio

Cabe señalar que esta investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, ya que determina las actuales condiciones en que se encuentra el Clima Organizacional del Hospital de Villarrica.

El universo total de la investigación corresponde a 162 funcionarios del Hospital de Villarrica distribuidos en las siguientes plantas:

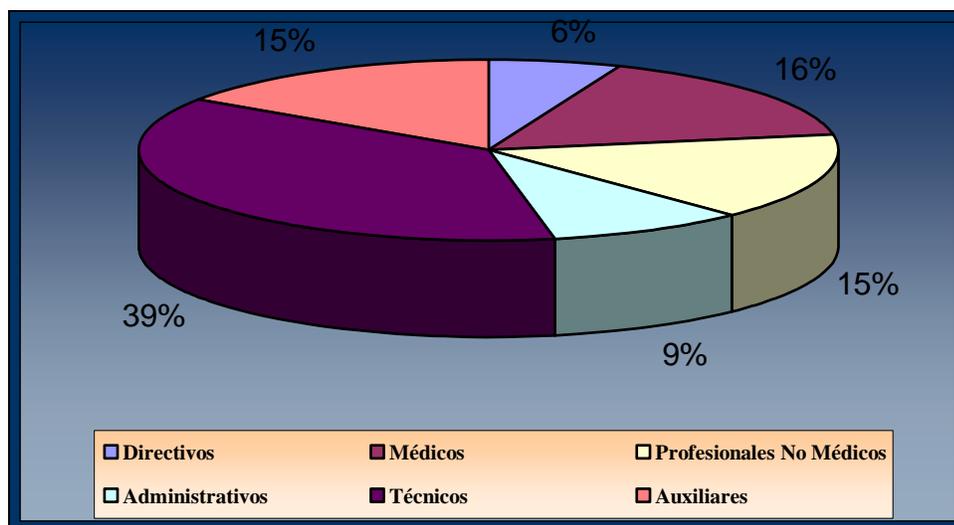
**TABLA N° 1: Distribución de funcionarios del Hospital de Villarrica ordenados por Planta**

Planta	Número Funcionarios
Directivos	10
Profesionales Médicos	26
Profesionales No Médicos	25
Administrativos	15
Técnicos	61
Auxiliares	25
<b>Total</b>	<b>162</b>

**Fuente:** Elaboración propia, sobre la base de datos proporcionados por el Departamento de personal del Hospital de Villarrica

El siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de los funcionarios de acuerdo a su sección de trabajo. Se puede ver que la planta de Técnicos representa el mayor número de funcionarios por unidad de servicio con un 39% del universo total. Por otra parte el servicio que agrupa el menor número de empleados es la Dirección, con un 6% lo que equivale a 10 personas.

**GRÁFICO N° 1: Distribución porcentual de los funcionarios del Hospital de Villarrica agrupados por Planta**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos proporcionados por el Departamento de personal del Hospital de Villarrica

La siguiente tabla muestra la distribución de los funcionarios ordenados por planta y por sexo.

**TABLA N° 2: Distribución de los funcionarios del Hospital de Villarrica agrupados por Plantas y por Sexo.**

Planta	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	3	7	10
Profesionales Médicos	11	15	26
Profesionales No Médicos	3	22	25
Administrativos	4	11	15
Técnicos	8	53	61
Auxiliares	15	10	25
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>118</b>	<b>162</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos proporcionados por el Departamento de personal del Hospital de Villarrica

En la tabla anterior se puede observar la alta participación del sexo femenino dentro de la institución hospitalaria, el cual está representado por un 72,84% de la población total, mientras que el sexo masculino tiene una participación del 27,16%.

### 3.4 Determinación de la Muestra

Con el fin de adquirir la información necesaria para llevar a cabo la investigación se realizó una Muestra Estratificada con Afijación Proporcional, sobre el universo total de la población, sin embargo debido al reducido tamaño de la población en estudio, no se justifica la aplicación de la fórmula tradicional para el cálculo de este tipo de investigación. Por lo tanto, se tomó un porcentaje arbitrario de un 30% sobre el universo total para la determinación de la muestra. El siguiente paso fue estratificarla de acuerdo a las Plantas mencionadas anteriormente (Ver ANEXO N°2.)

Finalmente, el número de funcionarios encuestados fue de 49 personas, en la siguiente tabla se puede observar la distribución de la muestra.

**TABLA N°3: Distribución de los funcionarios del Hospital de Villarrica seleccionados en la muestra**

Estratos	Número de Funcionarios	Porcentajes % del total	Muestra
Directivos	10	6,17	3
Profesionales Médicos	26	16,05	8
Profesionales No Médicos	25	15,43	7
Administrativos	15	9,26	6
Técnicos	61	37,65	18
Auxiliares	25	15,43	7
<b>Totales</b>	<b>162</b>	<b>100</b>	<b>49</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Desarrollo de la investigación

Con la ejecución de una reunión realizada el día viernes 29 de agosto del presente año, la cual fue encabezada por la señora María Arteaga (Ingeniero Comercial), subdirectora del Hospital de Villarrica; en representación del director del establecimiento el doctor René Vergara, y con la entrega del proyecto y cuestionario a aplicar en la institución, más la información solicitada, se dio inicio a la investigación.

El proceso de entrega y recolección del cuestionario se realizó en el transcurso de dos semanas, a partir del 30 de septiembre y hasta el 14 de octubre.

La tabla N° 4 demuestra la disposición por parte de los funcionarios a participar en tal investigación, podemos ver que el 89,8% de la muestra aceptó colaborar, lo que equivale a 44 personas, las cuales respondieron el cuestionario. Lo que implica un porcentaje que continua siendo significativo respecto al universo total bajo estudio.

**TABLA N°4: Resumen de la aplicación de los cuestionarios en cifras**

Planta	Cuestionarios Entregados	Se negaron a recibirlo	No devolvieron	Entregaron en blanco	Cuestionarios Devueltos
Directivos	3	1	1	--	3
Profesionales Médicos	8	--	--	--	6
Profesionales No Médicos	7	--	--	--	7
Administrativos	6	--	--	--	6
Técnicos	18	3	--	--	15
Auxiliares	7	--	--	--	7
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>44</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Procedimientos estadísticos

Los indicadores, se refieren a preguntas que poseen 5 alternativas, por ejemplo:

Los Jefes son comprensivos cuando uno comete un error

- (A) Totalmente de acuerdo
- (B) De acuerdo
- (C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (D) En desacuerdo
- (E) Totalmente en desacuerdo

Las preguntas según este procedimiento están codificadas con valores de 1 a 5. Si estas son planteadas positivamente se codifican en forma ascendente, mientras que aquellas planteadas negativamente lo hacen en forma descendente.

La siguiente Tabla resume las puntuaciones anteriormente mencionadas.

**TABLA N°5: Puntuación de cada alternativa de respuesta de acuerdo al tipo de planteamiento**

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

Fuente: Redlich y Trautmann 1996

El procedimiento estadístico se realizó en planillas Excel, en la cual los datos fueron codificados, para posteriormente ser evaluados.

Como punto de referencia se usó, al igual que en estudios anteriores, una mediana teórica igual a 3, para poder definir si el Clima Organizacional se encuentra sobre o bajo esta. Si la organización posee una mediana por sobre la mediana teórica esta será considerada como sana y por el contrario la organización será considerada enferma si la mediana se encuentra bajo el valor teórico.

De esta forma el Clima Organizacional se determina de acuerdo a los siguientes valores:

**TABLA N°6: Tendencia del Clima Organizacional de acuerdo a la Mediana**

Características de la Organización	Mediana
Completamente sana	5
Predominantemente sana	4
Regular	3
Predominantemente enferma	2
Completamente enferma	1

Fuente: Redlich y Trautmann 1996

De acuerdo con estos valores, se puede inferir si la Organización posee un Clima Organizacional con tendencia a ser sano, en el caso de tener una mediana por sobre la mediana teórica; y en el caso contrario presentaría una tendencia a ser enferma.

Una Organización sana, es “aquella institución que logra eficientemente sus objetivos en un medio que cambia con rapidez y que se caracteriza porque entre su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, son solidarios, 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).

Por otra parte una Organización enferma es, “aquella que exhibe síntomas de resistencia a los nuevos atributos y cualidades que exige el mundo moderno. En estas Organizaciones los sentimientos y emociones de las personas no son parte legítima de la cultura organizacional, por lo que, el esfuerzo organizado no es efectivo” (Valencia y Wulf, 2001).

### **3.7 Hipótesis de trabajo**

La hipótesis planteada fue la siguiente:

*La percepción institucional que tienen los funcionarios del Hospital de Villarrica difiere de la impresión personal que cada uno de ellos tiene respecto de la unidad a la que pertenecen.*

El instrumento utilizado en la investigación permite tener conocimiento de la percepción de los funcionarios, respecto a la totalidad de la institución como por unidad de servicio. A continuación, se presenta el parámetro usado para aceptar o rechazar la hipótesis, utilizado por Navarro y Ponce (2002):

La hipótesis se rechazará si coinciden los valores de las medianas totales por dimensión en un 80%, es decir, si las medianas de 11 de las 14 dimensiones son iguales, se entenderá que no existen diferencias significativas en la percepción de Clima Organizacional.

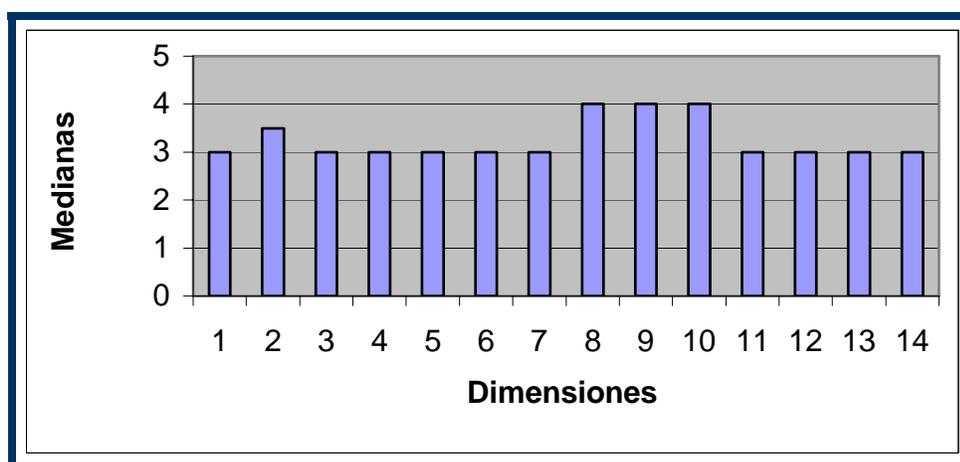
## 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL HOSPITAL EN SU TOTALIDAD

#### 4.1.1 Apreciación general de Clima Organizacional

A continuación se presenta los valores de las medianas totales por cada una de las 14 dimensiones, respecto a la apreciación de los funcionarios del Hospital en su totalidad. (Ver ANEXO N° 3, Tabla N°7)

**GRÁFICO N° 2: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su Totalidad**



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

#### Análisis de datos

Según lo anteriormente citado, la mediana teórica tiene un valor igual a 3, por lo que se puede señalar que las dimensiones que se igualan a este valor son Estructura, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Administración del Conflicto, Estabilidad Laboral, Oportunidades de Desarrollo, Comunicación y Equipo y Distribución de Personas y Materiales. Lo cual señala que no existe diferencia entre el Hospital en su totalidad y unidades de servicio, respecto a las dimensiones señaladas. Las que estan

sobre este valor son Identidad, Estilo de Supervisión y Motivación Laboral. Finalmente, no se presentan dimensiones con medianas inferiores a la teórica.

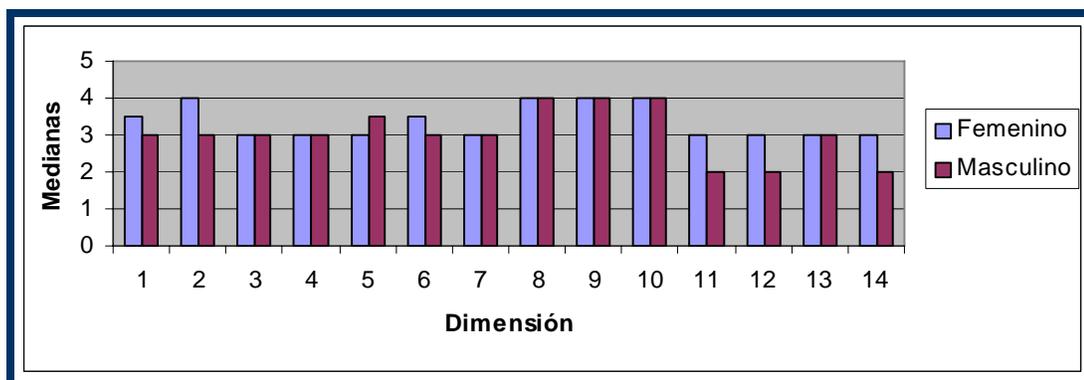
De lo anterior se puede inferir, que los funcionarios de este establecimiento conocen las normas y tareas de cada uno dentro de la Organización. En general, se puede señalar que los funcionarios conocen sus responsabilidades, sin embargo, no perciben mayor desconfianza por parte de la Institución, ya que todo trabajo ejecutado es supervisado. A la vez, comparten los objetivos personales con los de la Organización, por lo tanto, se sienten una parte importante de esta, sin embargo temen a dejar de ser parte de la institución.

Los trabajadores consideran a la Organización medianamente estructurada, donde las funciones estan bien asignadas, sin embargo, al momento de realizar trabajos extraordinarios no siempre se logra identificar quien es el jefe.

#### 4.1.2 Apreciación general de Clima Organizacional según Sexo

A continuación se presenta la tabulación de los datos recopilados, respecto a la diferenciación que pueda presentarse en la apreciación del Clima Organizacional, en función al Sexo. (Ver ANEXO N°3, Tabla N° 8)

**GRÁFICO N° 3: Percepción general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Sexo**



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

### **Análisis de datos**

Se puede observar, que ambos sexos perciben de igual forma 7 de las 14 dimensiones: Recompensa, Riesgo, Identidad, Administración de Conflicto, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral, Comunicación, esto debido a que tanto hombres como mujeres se sienten identificados con su Organización, además ellos tienen el mismo sentimiento sobre los desafíos que le impone el Hospital, a la vez se sienten interesados por el trabajo que desempeñan y es posible apreciar que ambos sexos tienen una buena comunicación con sus superiores. Por el contrario, dimensiones en las que no comparten igual percepción como, Estructura, Responsabilidad, Apoyo, Estabilidad Laboral, Oportunidad de Desarrollo y Equipo y Distribución de Material y Personal, donde el sexo femenino presenta una mediana mayor en comparación con el sexo masculino, esto debido a que la mujer enfrenta o percibe de mejor forma las reglas y procedimientos que le impone la institución, también sienten ayuda por parte de los directivos y compañeros, del mismo modo se sienten seguras en cuanto a su permanencia en el Hospital.

#### **4.1.3 Apreciación general de Clima Organizacional según Estudios**

Con el fin de analizar este ítem, es necesario operacionalizar los siguientes términos:

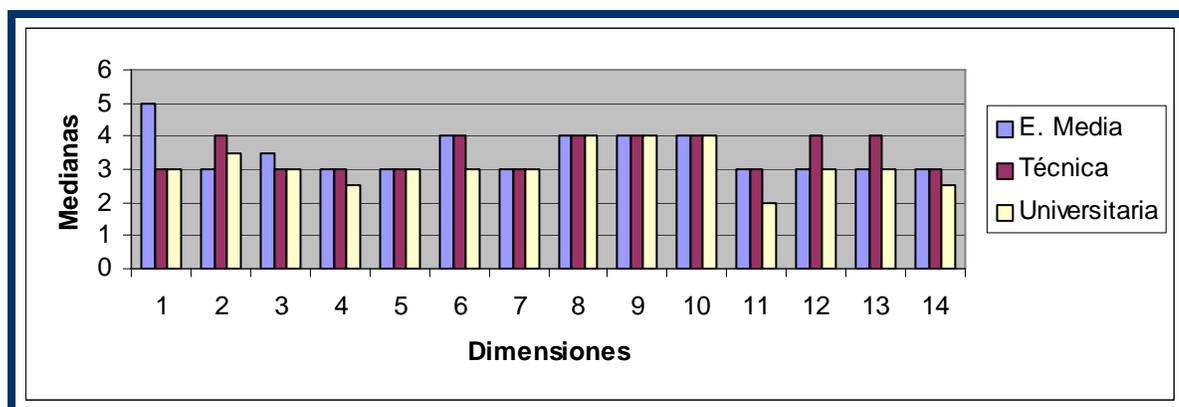
***Educación Media:*** constituida por funcionarios que hayan cursado entre 1º y 4º medio, en liceos o institutos industriales y/o comerciales.

***Educación Técnico Profesional:*** lo integran funcionarios que hayan obtenido un título técnico.

***Educación Universitaria:*** formada por funcionarios que hayan obtenido un título universitario en una universidad estatal o privada.

El siguiente gráfico muestra las medianas obtenidas según el nivel de estudio de los funcionarios del Hospital de Villarrica. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°9)

**GRÁFICO N° 4: Percepción de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Estudios**



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

### **Análisis de Datos**

En este gráfico se puede ver que los funcionarios con E. Media cursada perciben un ambiente de trabajo libre en cuanto a procedimientos y reglas dentro del hospital y califican esta dimensión con una mediana de 5. Los funcionarios Universitarios, no perciben de forma segura su permanencia en la institución. Por otro lado se observa los funcionarios con enseñanza técnica perciben oportunidades de desarrollo y una buena comunicación dentro del hospital.

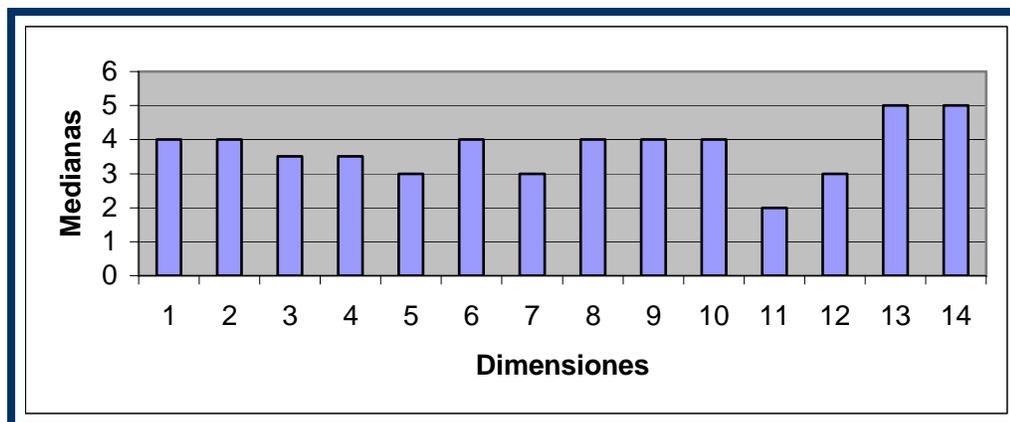
En general, los profesionales Universitarios perciben con una visión más crítica las diferentes dimensiones, tales como: Riesgo, Apoyo, Estabilidad Laboral, Equipo y Distribución de Personas y Material. Independiente del nivel educacional, los funcionarios coinciden en que el estilo de supervisión tiene un buen desempeño, lo que los motiva y por lo tanto identifica con la Organización.

#### **4.1.4 Apreciación general de Clima Organizacional según Plantas**

##### **a) Planta Directivos**

Según la Estratificación realizada a la muestra, tres funcionarios de este estamento fueron encuestados. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°10) Lo que arrojó los siguientes datos:

**GRÁFICO N°5: Apreciación de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Directivos**



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

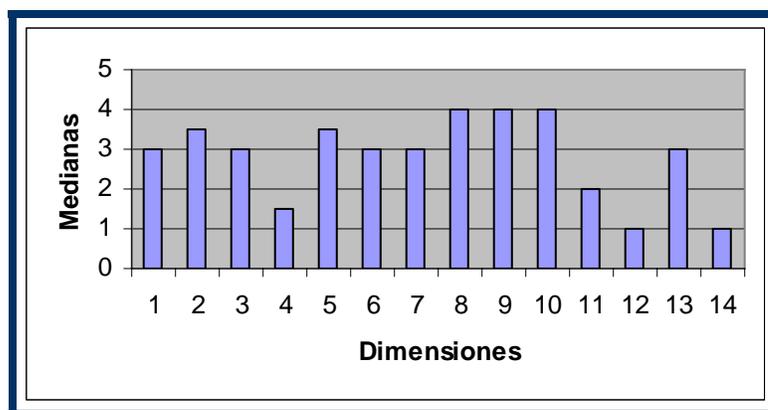
### **Análisis de datos**

La tabla refleja la buena impresión por parte de los Directivos, respecto a la institución a la que pertenecen, ya que en promedio sus respuestas están por sobre la mediana teórica, sin embargo, en cuanto al factor de Estabilidad laboral se percibe la inseguridad respecto al puesto de trabajo. A pesar de esto, los Directivos perciben una comunicación fluida y clara, y una buena distribución de los recursos, materiales y humanos.

### **b) Planta Profesionales Médicos**

De acuerdo con la estratificación de la muestra, correspondió encuestar a ocho funcionarios de este Estamento. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°11)

**GRÁFICO N° 6: Apreciación de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Profesionales Médicos**



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

### **Análisis de datos**

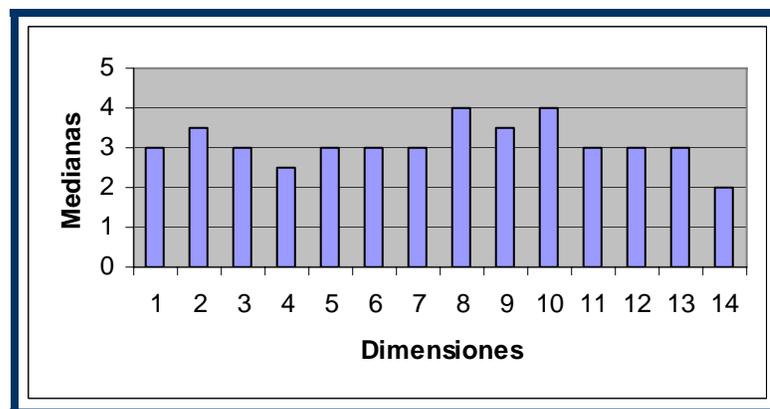
En función a los datos representados, a pesar de la negativa a participar en la investigación por parte de dos médicos, quienes respondieron dejan ver que más de la mitad de ellos contestó sobre la mediana teórica. Y muestran su mayor debilidad, debido a que se encuentran bajo la mediana teórica, en las dimensiones: Riesgo, por la incorporación constante de nuevo personal al establecimiento en orden del mayor desafío que impone su trabajo; además muestran una apreciación negativa en cuanto a las oportunidades de desarrollo que le brinda la Organización; al mismo tiempo, demuestran desacuerdo en cuanto a la manera de distribuir los materiales y recursos de la institución, que por tratarse de una Organización Pública son siempre escasos.

También hay dimensiones con valores que están sobre la mediana teórica, como es el caso de: Identidad, lo que sugiere que los médicos atribuyen un grado de satisfacción a pertenecer al Hospital; otras de las dimensiones bien calificadas es Motivación Laboral, ya que muestran interés y se sienten comprometidos con su trabajo; otros de los rangos bien calificados fueron Estilos de Supervisión, debido a que sus unidades de servicio les posibilita a tomar decisiones.

### b) Planta Profesionales No Médicos

En este estrato fueron siete las personas encuestadas que arrojaron la siguiente información. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°12)

**GRÁFICO N°7: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Profesionales No Médicos**



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

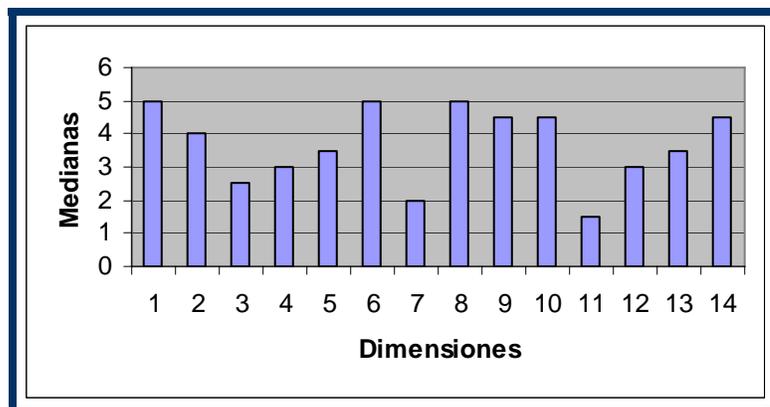
### Análisis de datos

Se observa que las dimensiones son evaluadas de forma regular, ya que más del 50% se encuentra en la mediana teórica. Aparentemente estos funcionarios incluyen el factor riesgo dentro de su rutina laboral, además se sienten disconformes con la asignación y distribución de recursos. Por el contrario dimensiones que tienen un alto valor para ellos son Identidad y Motivación Laboral, con lo que se asume que los Profesionales No Médicos se sienten identificados y motivados dentro de su institución. Además, se sienten con autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.

### c) Planta Administrativos

Seis fueron las personas que accedieron a responder el cuestionario, los resultados se pueden observar en la siguiente tabla. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°13)

**GRÁFICO N°8: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Administrativos**



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

### **Análisis de datos**

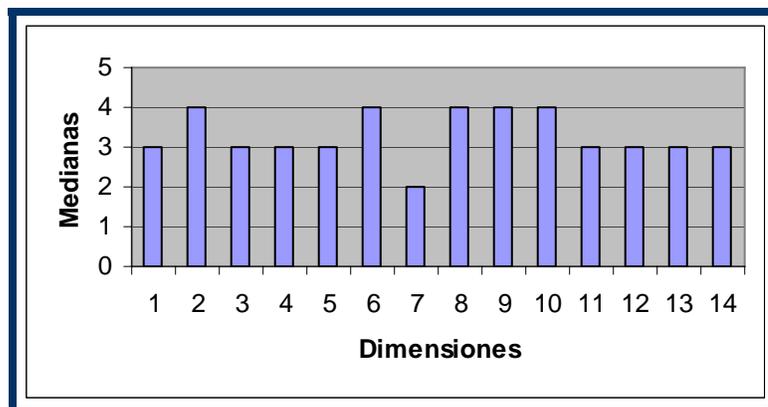
Los administrativos perciben como regular su institución en su totalidad con una mediana semejante a la mediana teórica. Se puede destacar que las dimensiones de Estructura, apoyo, Identidad, Estilo de Supervisión y Motivación Laboral, Equipo y distribución de personas y material se encuentran sobre la mediana teórica, lo que señala que los administrativos no perciben demasiadas reglas y limitaciones en el desarrollo de su trabajo; de otro modo sienten apoyo por parte de los directivos del hospital, lo que hace que se sientan interesados, comprometidos e identificados en él.

Por otro lado, la dimensiones Conflicto y Estabilidad Laboral, muestran una mediana bajo la teórica, lo que muestra el sentimiento de los funcionarios a tener discrepancias en el desarrollo de sus funciones, además se sienten inseguros de la permanencia en su lugar de trabajo.

### **d) Planta Técnicos**

Nos encontramos frente a la presencia de la planta con mayor número de funcionarios de los cuales quince fueron encuestados y tres se negaron a participar en la investigación. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°14)

**GRÁFICO N°9: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Técnicos**



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

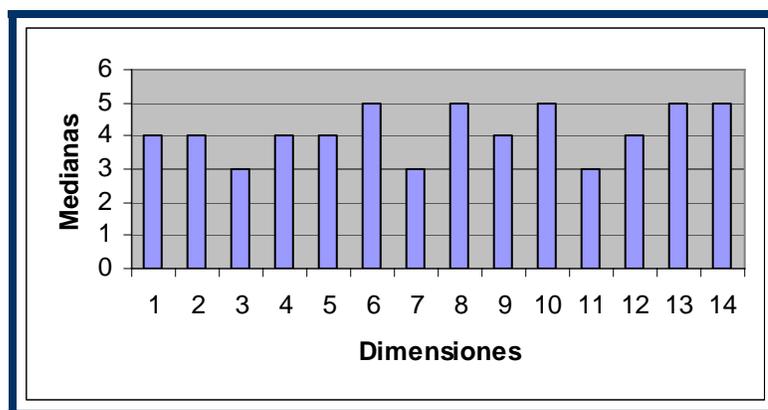
### **Análisis de datos**

Se advierte que los técnicos aprecian el Clima Organizacional como regular al igual que Profesionales No Médicos y Directivos. La mayoría de las dimensiones poseen un valor igual a la mediana teórica las que son: Estructura, Recompensa, Riesgo, Calidez, Estabilidad laboral, Oportunidades de desarrollo, Comunicación, Equipo y distribución de personas y material; sin embargo, por tratarse de una planta con numerosos funcionarios muestran discrepancias en su unidad de trabajo. Las dimensiones por sobre la mediana teórica son: Responsabilidad, Apoyo, Identidad, Estilo de Supervisión y Motivación Laboral, lo que significa que los funcionarios del hospital sienten que tienen autonomía en cuanto a la toma de decisiones y se sienten apoyados por sus superiores, lo que los motiva e identifica con la organización.

### **e) Planta Auxiliares**

La siguiente tabla resume la percepción general de Clima Organizacional para la Planta Auxiliares, en donde correspondió encuestar a siete miembros del servicio. (Ver ANEXO N°3, Tabla N°15)

**GRÁFICO N°10: Apreciación general de Clima Organizacional para el Hospital en su totalidad según Planta Auxiliares**



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

**Análisis de datos**

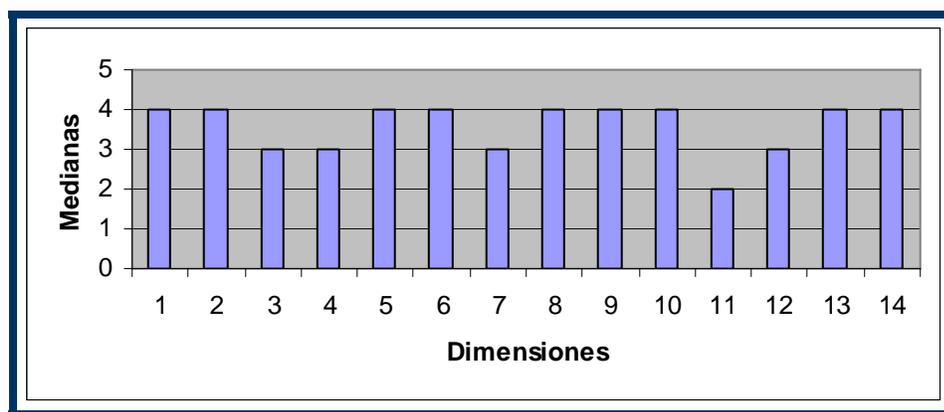
Siete fueron las personas encuestadas en representación de esta planta, es importante advertir que ninguna de las dimensiones cuestionadas representan para estos funcionarios un valor inferior al de la mediana teórica, en razón de lo cual se puede inferir que estos empleados tienen un buen concepto sobre su institución. Ellos perciben que los miembros de la Organización conocen las reglas, trámites y procedimientos para efectuar eficientemente el trabajo, además puede notarse como una tendencia amistosa entre colegas así como identificación y un interés por las tareas propias de su trabajo.

## 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVAS SOBRE EL SERVICIO, UNIDAD O SECCIÓN.

### 4.2.1 Apreciación general según unidades de Trabajo

A continuación se muestra un cuadro resumen en el cual se observa las medianas totales por dimensión en función de la unidad de trabajo. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°16)

**GRÁFICO N°11: Percepción general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección**



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

### Análisis de datos

El ambiente laboral en las unidades de trabajo implica una gran diferencia en la percepción del Hospital en su totalidad, es decir sólo cuatro de las 14 dimensiones se igualan a la mediana teórica.

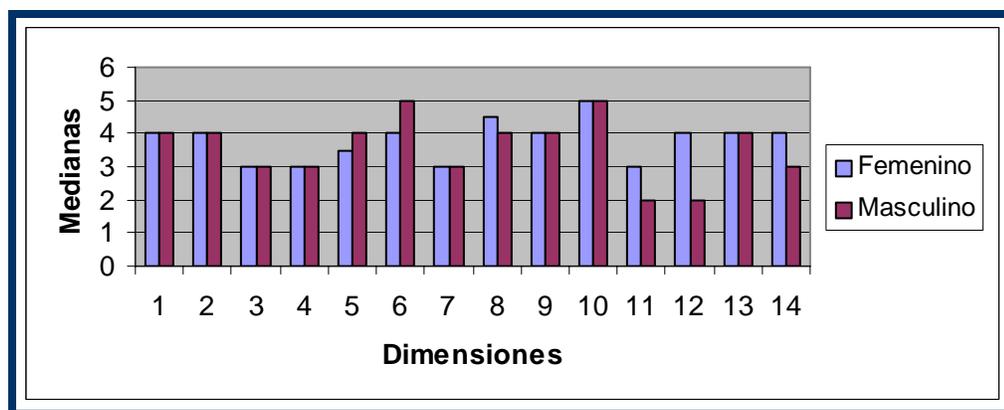
La dimensión mal evaluada es: Estabilidad laboral, esto porque los funcionarios perciben un grado de inseguridad sobre su permanencia en el hospital y las bien evaluadas son: Estructura, Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Identidad, Estilo de supervisión, Motivación laboral, Comunicación, Equipo y distribución de personas y material, ya que los funcionarios perciben adecuadamente las reglas y procedimientos que les impone el desarrollo del trabajo en su unidad de servicio, además se sienten

capacitados para tomar decisiones y apoyados por sus superiores, lo cual contribuye a un grato ambiente de trabajo dentro de su unidad. Y a la vez se sienten identificados y motivados a trabajar dentro de su respectiva unidad. Al mismo tiempo sienten que cuentan con los recursos necesarios para desarrollar eficientemente su labor. Basándose en los resultados obtenidos se puede agregar que la percepción de los funcionarios respecto a su sección de trabajo tiene tendencia a ser predominantemente sana.

#### 4.2.2 Apreciación general por unidades de Trabajo según Sexo

El siguiente resumen muestra los resultados obtenidos de acuerdo a la diferenciación de los funcionarios respecto al Sexo. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°17)

**GRÁFICO N°12: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Sexo**



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

#### Análisis de datos

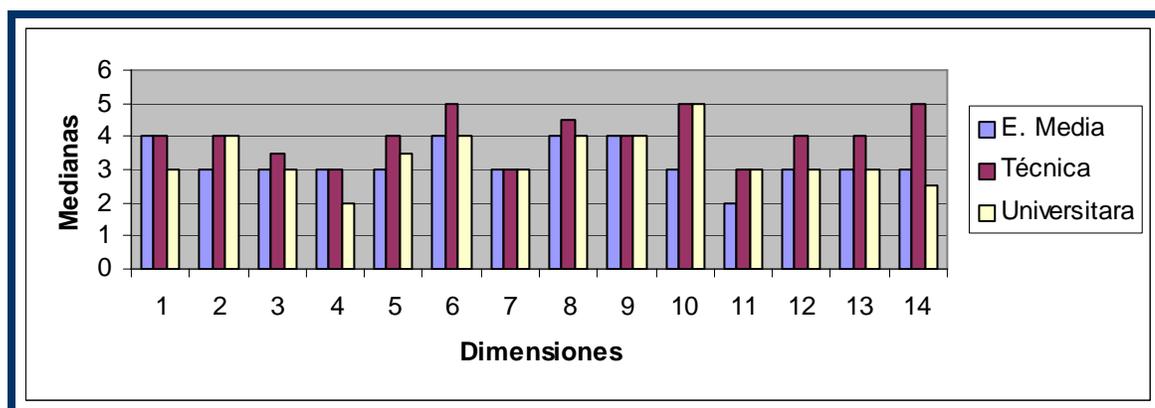
Respecto a lo observado en el gráfico anterior, el Clima Organizacional del Hospital se percibe de diferente forma en su totalidad como por unidad de servicio. Se observa que la mayoría de los valores presentan una igualdad, independiente del sexo del

funcionario, así se observa que Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Conflicto, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral y Comunicación tienen el mismo valor para ambos sexos; esto significa que perciben de igual forma las reglas, recompensas y desafíos que le impone su trabajo, además sienten que sus superiores son considerados y mantienen canales abiertos de comunicación y se sienten muy identificados con su unidad de servicio.; sin embargo, el sexo femenino conserva su seguridad en cuanto a Estabilidad Laboral. A diferencia de la situación que se presenta en la percepción total el hombre se siente más apoyado y unido por lazos más estrechos a los pares de la misma sección.

#### 4.2.3 Apreciación general por unidades de Trabajo según Estudios

A continuación se resume la información obtenida de acuerdo a unidad de servicio en función Estudios. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°18)

**GRÁFICO N°13: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Estudios**



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

#### Análisis de datos

La tabla anterior demuestra, que los funcionarios con enseñanza superior perciben el Clima Organizacional de su unidad como regular al igual que los funcionarios con enseñanza media, a diferencia de lo empleados con educación técnico profesional, los

cuales encuentran en su sección un clima laboral favorable, lo que se observa en el valor de su mediana igual a 4 superior a la mediana teórica.

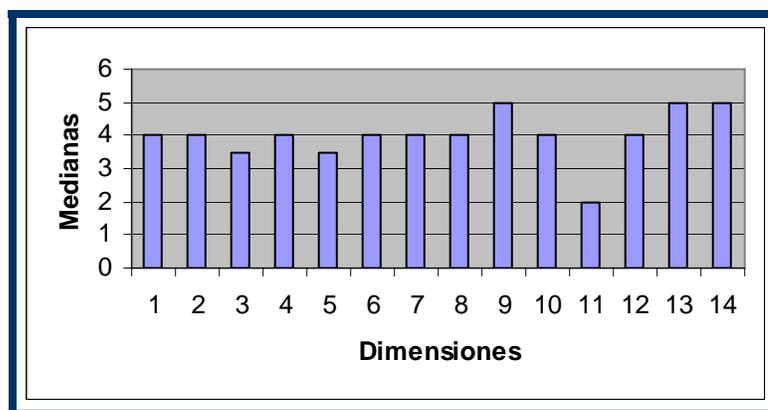
Las dimensiones que presentan variación en las percepciones son: Calidez, Equipo y distribución de personas y material, donde los funcionarios de Educación Técnica se sienten más conformes, en cambio las dimensiones: Administración del conflicto, Estilo de supervisión, son percibidas de manera casi similar dentro de la unidad.

#### 4.2.4 Apreciación general por unidades de Trabajo según Plantas

##### a) Planta Directivos

En el siguiente resumen se puede observar las percepciones de la Planta Directivos para la alternativa de la unidad de trabajo donde se desempeña. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°19)

**GRÁFICO N°14: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Directivos**



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

#### Análisis de datos

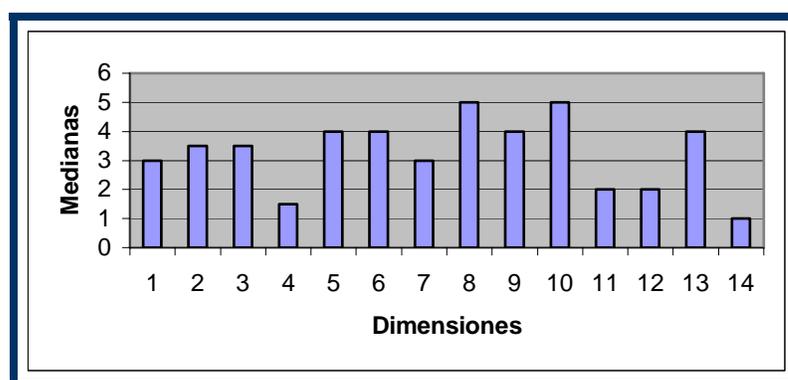
Se puede advertir que no existe mayor diferencia en la percepción que los directivos poseen de sus unidades de trabajo en comparación con el Hospital en su totalidad. Tal como en el caso anterior gran parte de las dimensiones supera la mediana teórica, lo cual significa que se sienten que existen buenos canales de comunicación y que se preocupan

de la parte personal de los funcionarios al mismo tiempo perciben una buena distribución de personas y materiales que permiten el desarrollo eficiente del trabajo; sin embargo, los funcionarios muestran poca confianza en la seguridad de su puesto de trabajo. Para estos funcionarios su área de trabajo tiene tendencia predominantemente sana.

### b) Planta Profesionales Médicos

La siguiente tabla, muestra información proveniente de los Profesionales Médicos respecto a su área de trabajo. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°20)

**GRÁFICO N°15: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Profesionales Médicos**



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

### Análisis de datos

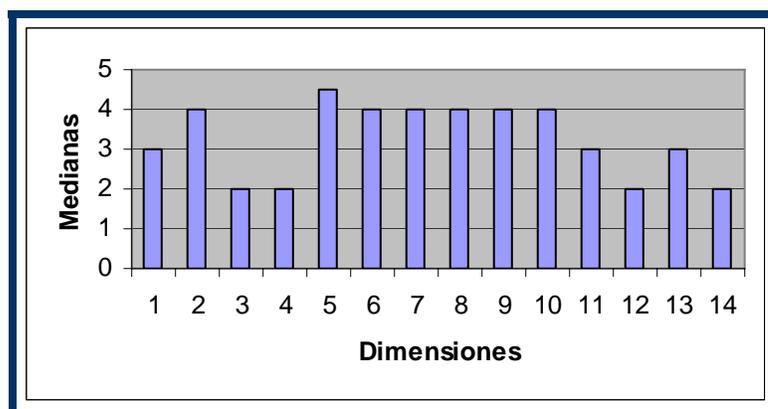
Acorde con la información contenida en esta tabla, los Médicos perciben sus unidades de trabajo como predominantemente sana a diferencia de su opinión de la institución en su totalidad. En cuanto a su percepción de las diferentes dimensiones, existen cuatro dimensiones que están por debajo de la mediana teórica: Riesgo, Estabilidad Laboral, Oportunidades de Desarrollo, y Equipo y Distribución de material y personal; lo que significa que la organización no les impone desafíos en el trabajo y que esta no cuenta con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos; por el contrario las

dimensiones que se encuentran sobre la mediana teórica y que son iguales a 5 son: Identidad y Motivación Laboral, esto quiere decir que se sienten identificados y motivados con respecto al trabajo en su unidad de servicio.

### c) Planta Profesionales No Médicos

En la siguiente tabla se dan a conocer los datos recopilados de la planta de Profesionales No Médicos. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°21)

**GRÁFICO N°16: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Profesionales No Médicos**



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

### Análisis de datos

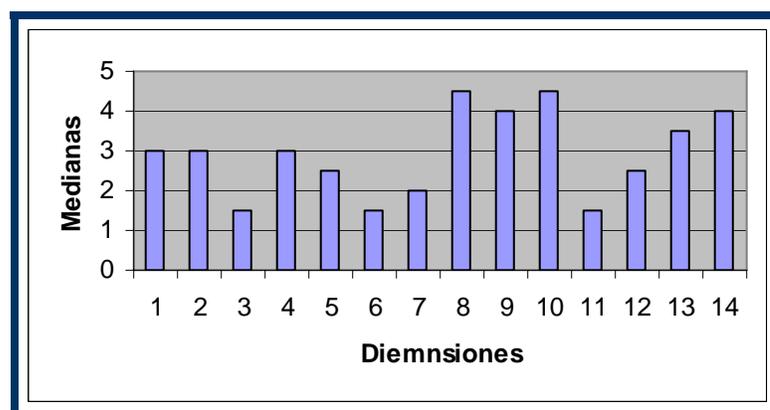
Estos funcionarios mantienen la tendencia de los médicos, respecto a la percepción de su unidad de servicio, la cual es predominantemente sana; ya que su media total es levemente superior a la mediana teórica. Se puede observar en el gráfico anterior que las dimensiones Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Conflicto, Identidad, Estilo de Supervisión y Motivación Laboral están por sobre la mediana teórica, lo que significa que los funcionarios perciben un grato ambiente de trabajo en su unidad, además sienten apoyo mutuo y se sienten capacitados para enfrentar y solucionar problemas, al mismo tiempo, se sienten identificados y apoyados lo cual les permite una independencia para

tomar decisiones. Sin embargo, se presentan bajos valores otorgados a las dimensiones de Recompensa, Riesgo, Oportunidades de desarrollo, Equipo y Distribución de Personas y Material, esto porque, sienten que no tienen posibilidades de desarrollo o crecimiento personal, asimismo, perciben una mala distribución de los recursos. La mejor tendencia de la mediana se explica por el alto valor otorgado a la dimensión de Calidez dentro de la unidad de servicio donde se desempeñan.

#### d) Planta Administrativos

La siguiente tabla muestra los valores arrojados de la planta administrativa, en la alternativa por unidad. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°22)

**GRÁFICO N°17: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Administrativos**



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

#### Análisis de datos

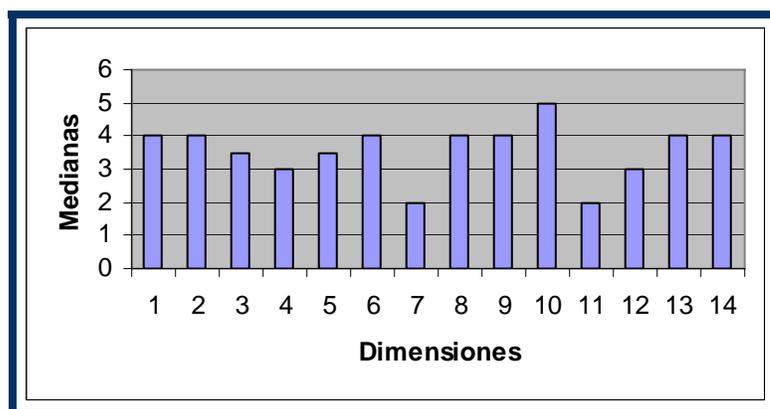
En cuanto a sus unidades de trabajo, la planta administrativa muestra la misma tendencia de las plantas anteriores, esto es, una mediana superior a la mediana teórica y por lo tanto, consideran su sección predominantemente sana. Las dimensiones que presentan una mediana alta son: Identidad, Estilo de Supervisión, Motivación Laboral y Equipo y Distribución de Material y Personal, de lo cual se infiere que los funcionarios de esta

planta tienen una buena percepción acerca de sus superiores, ya que son considerados y apoyadores, además se sienten comprometidos e identificados con los objetivos de la unidad. Por otro lado existe en tres dimensiones, una apreciación claramente negativa estas son: Recompensa, Apoyo y Estabilidad laboral, ya que los funcionarios no se sienten apoyados ni recompensados por el trabajo que realizan, además, se sienten inseguros en su puesto de trabajo.

#### e) Planta Técnicos

En la siguiente tabla se representan los datos reunidos de la planta de Técnicos. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°23)

**GRÁFICO N°18: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Técnicos**



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

#### Análisis de datos

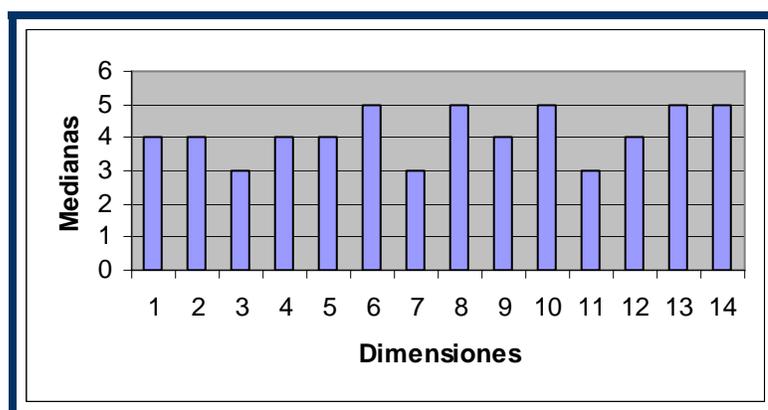
Se observa que la planta técnicos, percibe sus unidades de trabajo como predominantemente sanas, por lo tanto se mantiene la tendencia anterior, con una mediana total superior a la teórica; se conserva la mala ponderación otorgada a la Administración de conflicto, tanto así en la totalidad como en la sección, resultado de la permanente interacción de estos funcionarios con todos los servicios de la institución.

Además se observa que la dimensión Estabilidad Laboral, se encuentra bajo la mediana teórica, debido a que se percibe un sentimiento de inseguridad respecto a la permanencia en su trabajo. Sin embargo, el resto de las dimensiones se conservan o mejoran la percepción del Clima Organizacional por servicio, como es el caso de Motivación Laboral que presenta una mediana igual a 5 lo que significa que se percibe un interés y compromiso con su trabajo.

#### f) Planta Auxiliares

El último gráfico aporta los datos de la planta de auxiliares, respecto a su unidad de servicio. (Ver ANEXO N°4, Tabla N°24)

**GRÁFICO N°19: Apreciación general de Clima Organizacional para Unidad, Servicio o Sección según Planta Auxiliares**



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

#### Análisis de datos

Aquí se puede observar, que los funcionarios conservan la tendencia mantenida durante todo el estudio, donde la mediana total supera la mediana teórica, considerándola predominantemente sana. En esta planta se observa que existen 5 dimensiones con una mediana igual a 5, de lo cual se deduce que perciben un apoyo por parte de los directivos y de los demás empleados de la planta, del mismo modo se sienten identificados y

motivados al trabajar en su unidad, debido a que existe fluidez en las comunicaciones. Y perciben una buena distribución de los recursos tanto materiales como humanos.

## 5. CONCLUSIONES

Sobre la base de la investigación llevada a cabo, se ha llegado a los siguientes resultados; en cuanto a la Hipótesis planteada: *La percepción institucional que tienen los funcionarios del Hospital de Villarrica difiere de la impresión personal que cada uno de ellos tiene respecto de la unidad a la que pertenecen.*

De acuerdo con el parámetro utilizado para la validación de la Hipótesis, se ha comprobado que esta se acepta, en consideración que difieren las medianas totales por dimensión comparadas a las medianas totales por unidad; esto es porque 11 de las 14 dimensiones no coincidieron, lo que representa una percepción diferente del funcionario respecto a la totalidad de la institución versus su unidad de servicio, por lo tanto, aproximadamente un 70% de las medianas difieren.

Fundamentándose en la medición y análisis de los datos obtenidos en la investigación realizada en el Hospital de Villarrica, se puede establecer que la percepción que poseen los miembros de la Organización respecto a su unidad de trabajo es predominantemente sana con relación al Clima Organizacional, lo que difiere de su percepción de la institución en su totalidad, cuya clasificación la define con un Clima Organizacional regular.

Mediante el desarrollo de la investigación se ha adquirido una evaluación respecto a cada una de las dimensiones, información que quedará a disposición de los Directivos del Hospital de Villarrica, otorgándoles la posibilidad de desarrollar cambios planificados en las dimensiones que muestren esta necesidad.

Es importante destacar alta identificación por parte de todo el personal con la institución, independiente de su Planta de trabajo; lo que se convierte en una valiosa herramienta a la hora de innovaciones estratégicas; a pesar de la marcada burocratización existente en las instituciones públicas.

A continuación se presenta una síntesis de acuerdo a cada dimensión:

**Estructura:** La percepción de los miembros de la institución en su totalidad fue calificada con una mediana con valor 3, a diferencia de la mediana igual a 4 otorgada a su unidad, lo que da a entender que el Hospital en general, no les entrega suficiente

claridad en cuanto a su rol dentro de la institución; en general, los funcionarios clasifican esta dimensión sin mayor diferenciación con respecto a la unidad a la que pertenecen.

**Responsabilidad:** Al igual que la percepción de la dimensión anterior, los funcionarios se sienten más responsables dentro de su unidad de trabajo, en comparación a la totalidad. Vale reconocer, que la mediana asignada a este ítem, respecto al servicio en el que se desempeñan, supera la mediana teórica. Con lo que se asume que los miembros de la Organización asumen la responsablemente la función que se les otorga.

**Recompensa:** Se observa una leve diferencia entre la mediana total y la mediana por unidad, ambas bordean la mediana teórica, lo que implica un sentimiento regular respecto a la apreciación de su trabajo; pero siempre sintiéndose más reconocidos dentro de su unidad de trabajo.

**Riesgo:** Los funcionarios aprecian que los desafíos impuestos en su trabajo, son más bien rutinarios; lo que implica que le otorguen ambas medianas el mismo valor, igual a la mediana teórica.

**Calidez:** Los miembros del Hospital de Villarrica, reconocen un ambiente más cálido en el interior de su planta que en la totalidad de la institución.

**Apoyo:** Al igual que en la dimensión de calidez los funcionarios consideran un ambiente de mayor amistad y seguridad dentro de la unidad a la que pertenecen, que en la totalidad. Sin embargo, ambas medianas superan la teórica lo que demuestra la armonía del ambiente de trabajo.

**Administración del Conflicto:** En ambos casos se evaluó esta dimensión como regular, ya que la solución de problemas requiere tiempo, sin embargo se logra llegar a acuerdos.

**Identidad:** Es una de las dimensiones mejor evaluadas, con valores sobre la mediana teórica en ambos casos, por lo tanto, los funcionarios sienten identificados sus objetivos con los de la institución y satisfacción por pertenecer a esta.

**Estilo de Supervisión:** Ambas fueron calificadas con una mediana igual a 4, lo que significa una organización percibida positivamente por los funcionarios del Establecimiento.

**Motivación Laboral:** Dentro del Hospital de Villarrica, esta es la dimensión mejor evaluada, si bien por unidad la gente se siente más comprometida con su trabajo, no implica su desentendimiento de la totalidad.

**Estabilidad Laboral:** Para los funcionarios esta dimensión implica una percepción negativa, ya que en ambos casos las medianas son inferiores a la mediana teórica, lo que refleja inseguridad en la permanencia en su respectivo puesto de trabajo.

**Oportunidades de Desarrollo:** Ambas fueron evaluadas como regular, ya que por una parte tienen oportunidades de capacitación pero, por otro lado un ascenso es extremadamente fortuito.

**Comunicación:** Los funcionarios reconocen que existen vías de comunicación favorables para ellos, especialmente entre sus pares. Sin embargo, una comunicación fluida y oportuna con el personal directivo de la institución, en oportunidades se vuelve difícil.

**Equipo y Distribución de Personas y Material:** Ambas medianas representan una percepción favorable respecto a la asignación de empleados y material para cumplir los objetivos operacionales de la Organización.

Con relación a la pregunta planteada:

*¿Influye el actual Clima Organizacional en la necesidad de mejorar la gestión del Recurso Humano?*

La respuesta es afirmativa ya que los resultados revelan una percepción burocrática en los canales de comunicación, reglas internas y procedimientos, como a la vez carencia de diferentes reconocimientos o estímulos del desempeño; lo que puede influir en la productividad de la organización.

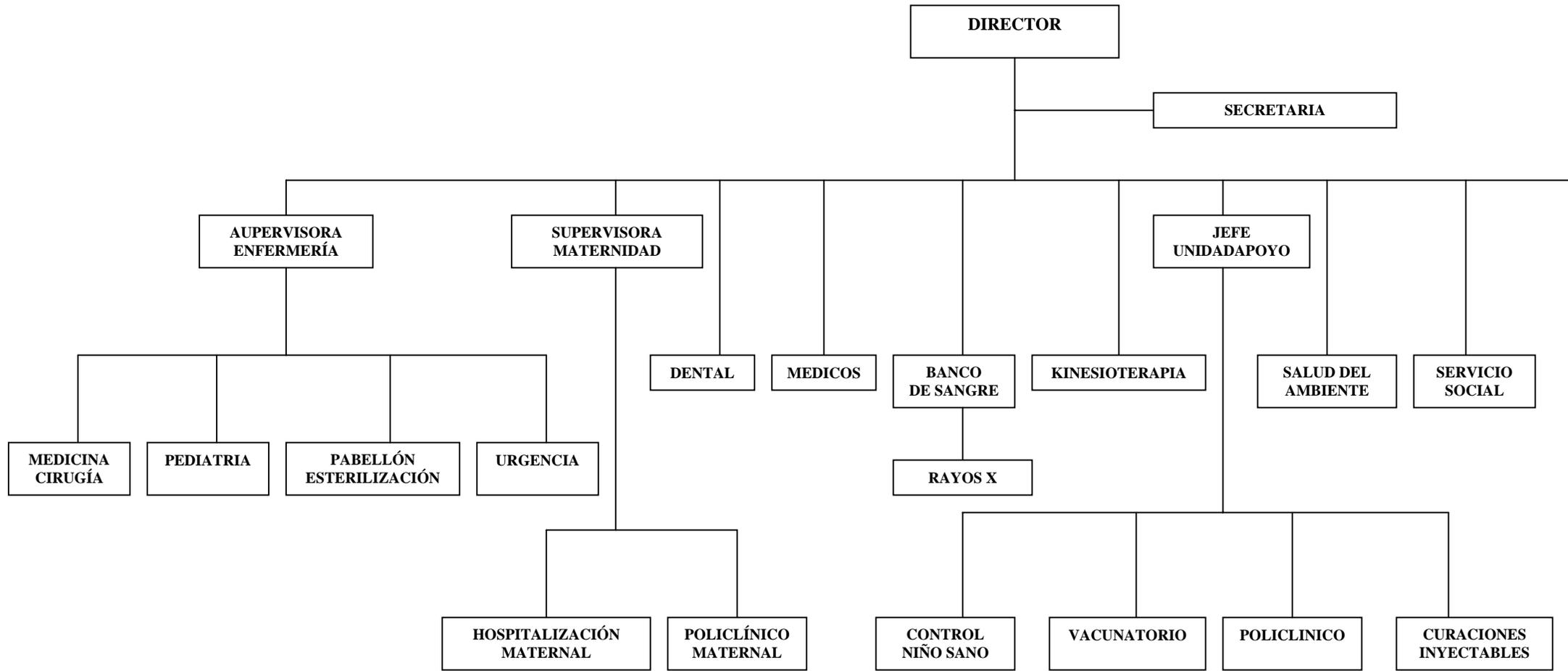
En general, de lo anterior se extrae que las personas tienen un cierto temor a la pérdida de su empleo, en razón de cambios en los métodos de trabajo, reestructuraciones o mayor automatización de las funciones, motivo que posiblemente haya incidido en las respuestas. Esta información permitirá a los directivos del Hospital, gestionar cambios estructurales, políticos y en la conducta de sus miembros.

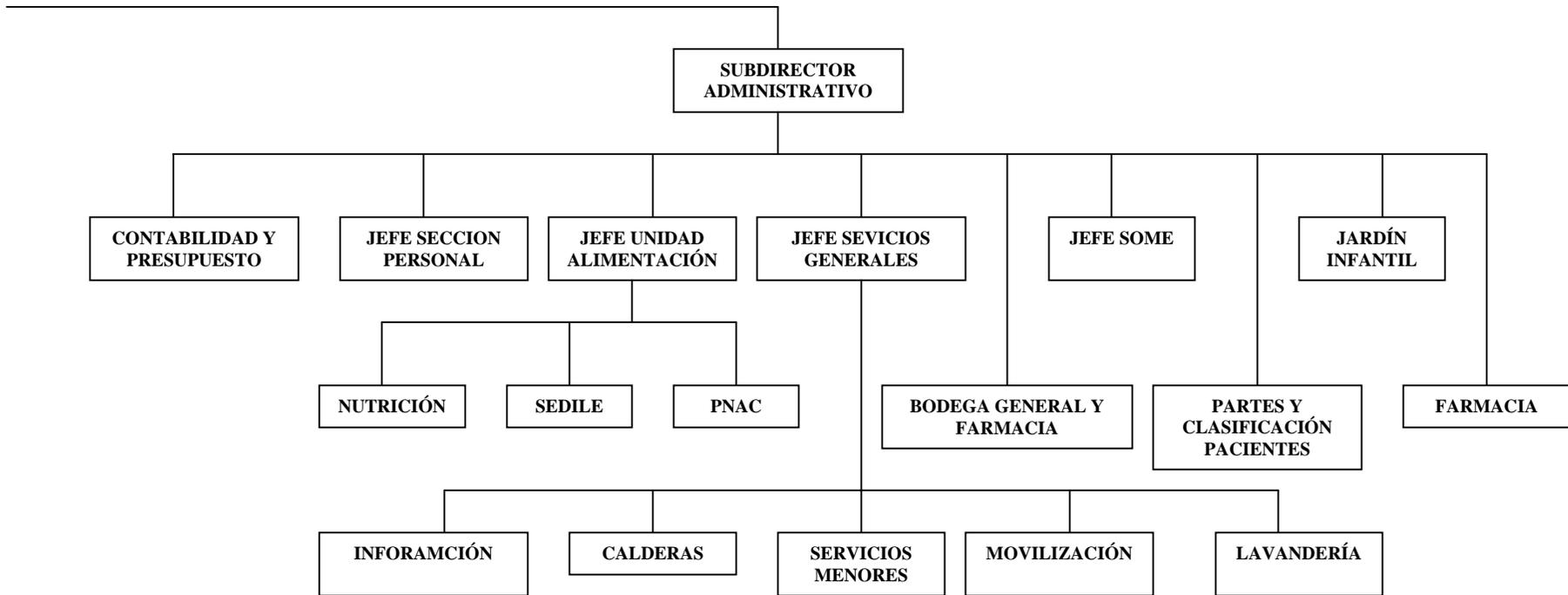
## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal, G. 2000. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar> . (Accesado en: Junio 10,2002)
- Gonçalves, A. 1997. Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible en Internet: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>. (Accesado en: Mayo 25, 2003).
- Johansen, O.1996. Las leyes de la Organización Social, *Estudios de Administración*, Vol.3, N°1.
- Litwin, G. y H. Stringer. 1968. Motivation and Organizational Climate. Harvard Business School. Boston.
- Mancilla, C., J. Gonzáles, C. Parra y R. Fuentes. 1996. “Aplicación de la metodología OPS-OMS-PNUD para el estudio de Clima Organizacional en una institución de salud”.Disponible en Internet: [http://www.ssvsa.cl/96\\_147.html](http://www.ssvsa.cl/96_147.html). (Accesado en: Mayo, 2003).
- Navarro, M., y A. Ponce. 2002. Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Clínico Regional de Valdivia. Tesina para optar al grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile.
- 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.
- Wigodski, J., Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería. Disponible en Internet: <http://nav.to/climaorganizacional> (Accesado en Mayo 2002).

## **7. ANEXOS**

# ANEXO N°1: ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL DE VILLARRICA





## ANEXO N° 2: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Con el fin de llevar a cabo la investigación se tomó una muestra aleatoria sobre el universo total de 162 funcionarios del Hospital de Villarrica:

- ✿ Se procedió a tomar un porcentaje aleatorio consistente en un 30%, debido a que no se justifica el uso de la fórmula utilizada en estudios anteriores, ya que esta institución está conformada por un universo reducido.
- ✿ Este porcentaje arrojó una muestra de 49 funcionarios, la elección de personas fue sistematizada según la nómina de funcionarios.
- ✿ Mediante la siguiente fórmula la muestra fue estratificada con afijación proporcional, a fin de obtener subgrupos homogéneos:

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

Donde:

$N_h$ : tamaño de la población en el estrato h.

h : número de estratos.

n: tamaño definitivo de la muestra

N: tamaño de la población

**ANEXO N° 3: TABLAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVA SOBRE EL HOSPITAL EN SU TOTALIDAD.**

**Tabla N°7: Medianas totales por dimensión para el Hospital en su totalidad**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total, alternativa Hospital en su totalidad</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>3,5</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3</b>
6. Apoyo	<b>3</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>3</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°8: Medianas totales por dimensión según Sexo.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana según Sexo</b>	
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
1. Estructura	<b>3,5</b>	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>	<b>3</b>
3. Recompensa	<b>3</b>	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>3</b>	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3</b>	<b>3,5</b>
6. Apoyo	<b>3,5</b>	<b>3</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>	<b>2</b>
13. Comunicación	<b>3</b>	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°9: Medianas totales por dimensión según Estudios.**

Dimensión	Mediana total según nivel de Estudios		
	E. Media	Técnico	Universitario
1. Estructura	5	3	3
2. Responsabilidad	3	4	3,5
3. Recompensa	3,5	3	3
4. Riesgo	3	3	2,5
5. Calidez	3	3	3
6. Apoyo	4	4	3
7. Administración del conflicto	3	3	3
8. Identidad	4	4	4
9. Estilo de supervisión	4	4	4
10. Motivación laboral	4	4	4
11. Estabilidad laboral	3	3	2
12. Oportunidades de desarrollo	3	4	3
13. Comunicación	3	4	3
14. Equipo y distribución de personas y material	3	3	2,5
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°10: Medianas totales por dimensión según Planta Directivos.**

Dimensión	Mediana total Planta Directivos
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3,5
4. Riesgo	3,5
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. Oportunidades de desarrollo	3
13. Comunicación	5
14. Equipo y distribución de personas y material	5
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°11: Medianas totales por dimensión según Planta Profesionales Médicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Profesionales Médicos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>3,5</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>1,5</b>
5. Calidez	<b>3,5</b>
6. Apoyo	<b>3</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>1</b>
13. Comunicación	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>1</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°12: Medianas totales por dimensión según Planta Profesionales No Médicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Profesionales No Médicos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>3,5</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>2,5</b>
5. Calidez	<b>3</b>
6. Apoyo	<b>3</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>3,5</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>2</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°13: Medianas totales por dimensión según Planta Administrativos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Administrativos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>3</b>
3. Recompensa	<b>1,5</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>2,5</b>
6. Apoyo	<b>1,5</b>
7. Administración del conflicto	<b>2</b>
8. Identidad	<b>4,5</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4,5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>1,5</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>2,5</b>
13. Comunicación	<b>3,5</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>4</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°14: Medianas totales por dimensión según Planta Técnicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Técnicos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3</b>
6. Apoyo	<b>4</b>
7. Administración del conflicto	<b>2</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>3</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°15: Medianas totales por dimensión según Planta Auxiliares.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Auxiliares</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>4</b>
5. Calidez	<b>3,5</b>
6. Apoyo	<b>5</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>4</b>
13. Comunicación	<b>5</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>5</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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

**ANEXO N° 4: TABLAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ALTERNATIVAS SOBRE EL SERVICIO, UNIDAD O SECCIÓN.**

**Tabla N°16: Medianas totales por dimensión para el servicio, unidad o sección.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total para servicio, unidad o sección</b>
1. Estructura	<b>4</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>4</b>
6. Apoyo	<b>4</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>4</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>4</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°17: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Sexo.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana según Sexo</b>	
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
1. Estructura	<b>4</b>	<b>4</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3</b>	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>3</b>	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3,5</b>	<b>4</b>
6. Apoyo	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>	<b>3</b>
8. Identidad	<b>4,5</b>	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>5</b>	<b>5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>4</b>	<b>2</b>
13. Comunicación	<b>4</b>	<b>4</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°18: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Estudios.**

Dimensión	Mediana total según nivel de Estudios		
	E. Media	Técnico	Universitario
1. Estructura	4	4	3
2. Responsabilidad	3	4	4
3. Recompensa	3	3,5	3
4. Riesgo	3	3	2
5. Calidez	3	4	3,5
6. Apoyo	4	5	4
7. Administración del conflicto	3	3	3
8. Identidad	4	4,5	4
9. Estilo de supervisión	4	4	4
10. Motivación laboral	3	5	5
11. Estabilidad laboral	2	3	3
12. Oportunidades de desarrollo	3	4	3
13. Comunicación	3	4	3
14. Equipo y distribución de personas y material	3	5	2,5
<b>Mediana Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

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

**Tabla N°19: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Directivos.**

Dimensión	Mediana total Planta Directivos
1. Estructura	4
2. Responsabilidad	4
3. Recompensa	3,5
4. Riesgo	4
5. Calidez	3,5
6. Apoyo	4
7. Administración del conflicto	4
8. Identidad	4
9. Estilo de supervisión	5
10. Motivación laboral	4
11. Estabilidad laboral	2
12. Oportunidades de desarrollo	4
13. Comunicación	5
14. Equipo y distribución de personas y material	5
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°20: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Profesionales Médicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Profesionales Médicos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>3,5</b>
3. Recompensa	<b>3,5</b>
4. Riesgo	<b>1,5</b>
5. Calidez	<b>4</b>
6. Apoyo	<b>4</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>5</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>2</b>
13. Comunicación	<b>4</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>1</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3,5</b>

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

**Tabla N°21: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Profesionales No Médicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Profesionales No Médicos</b>
1. Estructura	<b>3</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>2</b>
4. Riesgo	<b>2</b>
5. Calidez	<b>4,5</b>
6. Apoyo	<b>4</b>
7. Administración del conflicto	<b>4</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>4</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>2</b>
13. Comunicación	<b>3</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>2</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3,5</b>

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

**Tabla N°22: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según planta Administrativos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Administrativos</b>
1. Estructura	<b>5</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>2,5</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3,5</b>
6. Apoyo	<b>5</b>
7. Administración del conflicto	<b>2</b>
8. Identidad	<b>5</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4,5</b>
10. Motivación laboral	<b>4,5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>1,5</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>3,5</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>4,5</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>3,5</b>

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

**Tabla N°23: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Técnicos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Técnicos</b>
1. Estructura	<b>4</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3,5</b>
4. Riesgo	<b>3</b>
5. Calidez	<b>3,5</b>
6. Apoyo	<b>4</b>
7. Administración del conflicto	<b>2</b>
8. Identidad	<b>4</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>2</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>3</b>
13. Comunicación	<b>4</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>4</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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

**Tabla N°24: Medianas totales por dimensión para unidades de trabajo según Planta Auxiliares.**

<b>Dimensión</b>	<b>Mediana total Planta Auxiliares</b>
1. Estructura	<b>4</b>
2. Responsabilidad	<b>4</b>
3. Recompensa	<b>3</b>
4. Riesgo	<b>4</b>
5. Calidez	<b>4</b>
6. Apoyo	<b>5</b>
7. Administración del conflicto	<b>3</b>
8. Identidad	<b>5</b>
9. Estilo de supervisión	<b>4</b>
10. Motivación laboral	<b>5</b>
11. Estabilidad laboral	<b>3</b>
12. Oportunidades de desarrollo	<b>4</b>
13. Comunicación	<b>5</b>
14. Equipo y distribución de personas y material	<b>5</b>
<b>Mediana Total</b>	<b>4</b>

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



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 persona 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										

<b>RECOMPENSA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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 malhecho.										
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 reconoce.										
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.										
21) En esta institución existen demasiadas críticas.										

<b>RIESGO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					


<b>CALIDEZ</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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 respecto por las personas.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>APOYO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros y 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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>IDENTIDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
49) Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

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.					


<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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 instituciones vea afectada la estabilidad de mi trabajo.					
60) Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>OPORTUNIDAD DE DESARROLLO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

63) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.					
--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

<b>EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS Y MATERIAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
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 personas y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.					

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

**Muchas gracias por su colaboración**

Nota:

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) Ni de acuerdo no en desacuerdo
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo

