



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Medicina

Unidad de Posgrado

**Clima organizacional en los trabajadores del Hospital
de Baja Complejidad Vitarte, 2013**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de
Servicios de Salud

AUTOR

Zenaida SOLÍS CHUQUIYAURI

ASESOR

Hugo GUTIÉRREZ CRESPO

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Solís Z. Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013. [Tesis de maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Medicina, Unidad de Posgrado; 2017.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Fundada en 1551
FACULTAD DE MEDICINA



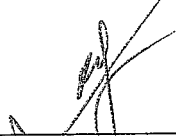
UNIDAD DE POST GRADO


ACTA DE GRADO DE MAGISTER

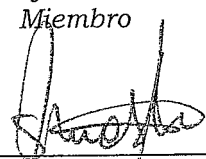
En la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de febrero del año dos mil diecisiete, siendo las 15.00 horas, bajo la presidencia del Dr. Juan Pedro Matzumura Kasano con la asistencia de los Profesores: Mg. Sonia Shishido Sánchez (Miembro), Mg. Ronald Espíritu Ayala Mendivil (Miembro) Mg. Hugo Florencio Gutiérrez Crespo (Miembro) y el Mg. Pedro Gustavo Valencia Vásquez (Asesor); la postulante al Grado de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud, Bachiller en Enfermería, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su tesis Titulada: **"CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD VITARTE 2013"** con el fin de optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud. Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación **BUENO 16**. A continuación el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Medicina se le otorgue el Grado Académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE SERVICIO DE SALUD** a la postulante **ZENAIDA SOLIS CHUQUIYAURI**.


Se extiende la presente Acta en tres originales y siendo las 16.15 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.


Mg. Sonia Shishido Sánchez
Profesora Asociada
Miembro


Mg. Ronald Espíritu Ayala Mendivil
Profesor Asociado
Miembro


Mg. Hugo Florencio Gutiérrez Crespo
Profesor Invitado
Miembro


Mg. Pedro Gustavo Valencia Vásquez
Profesor Principal
Asesor


Dr. JUAN PEDRO MATZUMURA KASANO
Profesor Principal
Presidente

DEDICATORIA

A mis queridos padres por su apoyo en todos mis proyectos de vida.

A mis recordados hermanos Norma y Héctor por haber compartido su existencia con sus sabios consejos, ejemplo de virtud e integridad, fuente de mi inspiración en la elaboración de la presente tesis que me complace presentarles.

AGRADECIMIENTO

- Agradezco a Dios, por otorgarme el don de la sabiduría para poder culminar el presente trabajo de investigación, y estar conmigo en todos mis caminos.
- A los docentes y asesor Mg. Pedro Gustavo Valencia Vásquez de la Unidad de Post Grado de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud de la UNMSM, por su contribución en mi formación académica; y en especial al Mg. Hugo Gutiérrez Crespo por su valiosa asesoría y conducción filantrópica en todo el proceso de la realización del presente trabajo de investigación.
- Al personal administrativo de la Unidad de Post Grado de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud que ha desarrollado una encomiable labor, facilitándonos paso a paso la obtención del título profesional.
- A usted, quien desde ahora es parte de los exitosos gerentes de los servicios de salud.

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Justificación Teórica.....	3
1.4 Justificación Práctica.....	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo general.	4
1.5.2 Objetivo específico.	5
 CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.	 6
2.1 Marco epistemológico de la investigación.	6
2.2 Antecedentes la Investigación.....	7
2.2.1 A Nivel Nacional.....	7
2.2.2 A Nivel Internacional.....	11
2.3 Bases teóricas.	14
2.3.1 Clima Organizacional.....	14
2.3.2 Dimensiones del Clima Organizacional.....	17
2.3.2.1 Cultura Organizacional.....	18
2.3.2.2 Diseño Organizacional.....	21
2.3.2.3 Potencial Humano.....	29
2.3.3 Modelo Clima Organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño.....	33
 CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	 39
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	39
3.2 Unidad de análisis.....	39
3.3 Población de estudio.....	39
3.4 Tamaño de la muestra.....	40
3.5 Selección de la muestra.....	40
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	41

3.7 Análisis e interpretación de la información.	41
3.8 Variable de estudio.....	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
4.1 Presentación de los Resultados	45
4.2 Prueba de Hipótesis.....	59
4.3 Discusión de los Resultados.....	59
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura1:</i> Factores que conforman el Clima Organizacional.	34
<i>Figura2:</i> Red de relaciones de las dimensiones del Clima Organizacional.	58

RESUMEN

Objetivo: Conocer el clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

Material y métodos: Estudio cualitativo etnográfica. La muestra estuvo conformada por los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, mediante un muestreo no probabilístico aleatorio intencionado hasta que se obtuvo la saturación de categorías. Se aplicó entrevistas a profundidad, a través de las sub categorías orientadoras: Cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, para luego ser procesadas y analizadas mediante el software ATLAS.ti.

Resultados: Se evidenció percepción favorable según la dimensión cultura organizacional, por la existencia de motivación e identificación hacia los objetivos institucionales, mediante la atención con calidad, solución de problemas con respeto, apoyo mutuo e inteligencia emocional. Sin embargo según la dimensión diseño organizacional es percibida como desfavorable a excepción de la sub dimensión comunicación que es medianamente favorable, evidenciándose insatisfacción al estilo de mando autoritario, con atmosfera de temor y falta de valores, el favoritismo medie en la toma de decisiones, se sienten discriminados, donde la comunicación cerrada es revertida por la asertiva. Así mismo, según la dimensión potencial humano es percibida como desfavorable debido a las recompensas injustas, carencia de estímulo para el espíritu innovador, tipo de liderazgo de rienda suelta en vez de participativo, la inoperancia de gestión para hacer cumplir las normas técnicas de salubridad laboral.

Conclusión: El clima organizacional del Hospital de Baja Complejidad Vitarte es percibida por sus trabajadores como medianamente favorable.

Palabras Clave: Clima organizacional, Hospital, trabajadores.

ABSTRACT

Objective: To know the organizational climate in workers of low complexity at Vitarte Hospital.

Material and methods: Ethnographic qualitative study. The sample consisted of workers Low Complexity Vitarte Hospital, using a random probability sampling not intended until saturation was obtained categories. In-depth interviews were conducted through sub-targeting categories: Organizational climate, organizational design and human potential to be then processed and analyzed by ATLAS.ti software.

Results: There was a favorable perception according to the organizational culture dimension, due to the existence of motivation and identification to the institutional objectives, through quality care, problem solving with respect, mutual support and emotional intelligence. However, according to the organizational design dimension, it is perceived as unfavorable, with the exception of the sub-dimension of communication that is moderately favorable, evidencing dissatisfaction with the authoritarian style of command with an atmosphere of fear and lack of values, favoritism in decision making they feel discriminated, where the closed communication is reversed by the assertive. Likewise, according to the potential human dimension is perceived as unfavorable due to unfair rewards, lack of encouragement for the innovative spirit, kind of leadership rather than participatory, ineffective management to enforce technical standards of health work.

Conclusion: Organizational climate low complexity Vitarte Hospital is perceived by its workers as moderately favorable.

Key words: Organizational climate, hospital, workers.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

El proceso de modernización del estado peruano abarca a todas las instituciones a nivel nacional, incluidas también las instituciones de salud, (Maguiña, 2011), este proceso abarca dos finalidades, la optimización de la gestión pública basada en un estado democrático, descentralizado y la de generar recursos económicos, científicos y sociales (Pierina, 2012).

Este proceso tiene un componente esencial (Crabtree, 2006), el de mejorar los estándares de atención, calidad y satisfacción de la población peruana.

El objetivo principal del cambio y la modernización de un estado es la ciudadanía, tiene como eje la mejora de la atención, la optimización y el mejor aprovechamiento de los recursos públicos obteniendo mayores niveles de eficiencia y eficacia al aparato Estatal (Roberts, 2001).

Es así que la gran mayoría de las instituciones de salud del estado peruano, han puesto en marcha planes y estrategias para poder adaptarse a este cambio que el estado peruano demanda, estos cambios entre otros incluyen principalmente la mejora en la calidad de atención a los ciudadanos, teniendo como principal motivación la satisfacción de las necesidades del paciente.

La cultura organizacional, el clima organizacional y la satisfacción del personal son componentes importantes en el comportamiento cotidiano de los profesionales de salud y por consecuencia parte importante del proceso de modernización del aparato estatal.

Por otro lado, los hospitales son organizaciones públicas (en proceso de modernización) (Maguiña, 2011), en estos trabajan personas (personal médico y de salud) dentro de un espacio delimitado (establecimientos de salud) atendiendo personas que en su mayoría tienen problemas de salud (pacientes), bajo esta lógica evidenciamos que estos constituyen un espacio estructurado de prácticas médicas y no médicas con una adecuada coordinación y segmentación del trabajo, este trabajo se desarrolla en determinadas condiciones de trabajo (cultura y clima organizacional) (Siebert-Adzic, 2012) estas condiciones de trabajo según muchos autores son "...factores determinantes de éxito en toda organización..."(Cuadra Peralta, 2007; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Vega, 2007).

La presente tesis de investigación realizó un estudio sobre el Clima Organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte sobre las asociaciones que tiene este concepto con el de cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, mediante un análisis del tipo cualitativo lo que permitió establecer, clarificar conocer nuevos conceptos a partir de la aproximación muy cercana con la gente que se encontraban en el quehacer diario.

Se plantea que un adecuado conocimiento del Clima Organizacional por los que dirigen las instituciones y los trabajadores, cobra real importancia al formar parte de las organizaciones que pretenden ostentar altos rendimientos y niveles de eficacia.

1.2 Formulación del Problema

Debido a la importancia que ejerce el clima organizacional sobre los niveles de eficacia y efectividad de la institución a investigar, se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el Clima Organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013?

1.3 Justificación Teórica

En los últimos años en el Perú los estudios sobre clima y cultura organizacional, componente elemental sobre la que descansa la satisfacción de los usuarios, ha llamado la atención de muchos investigadores.

Estos estudios no han reconocido la generación de nuevos conocimientos o de nuevas teorías acerca del clima organizacional dejando de lado la identificación de la problemática de los trabajadores.

Por otro lado tenemos una sobre estimación y sobreproducción de trabajos sobre el tema, todos ellos desarrollados y basados en encuestas estructurados o semi estructuradas donde solo se valora tres componentes: clima, cultura y recursos humanos.

Según las referencias investigadas existen múltiples estudios sobre el clima organizacional en instituciones de salud, estos estudios van desde mediciones simples hasta la simulación matemática sobre clima y cultura organizacional, pasando también por estudios cuantitativos (en su mayoría) y escasos estudios del tipo cualitativo.

1.4 Justificación Práctica

Diversas teorías planteadas en diversos estudios científicos concuerdan que un buen clima organizacional influye sobre la productividad y el rendimiento de los trabajadores.

Los estudios sobre conocer y comprender cada vez mejor el clima organizacional de las instituciones de salud se torna en una constante evolución, sin embargo el camino planteado por muchos de ellos no pasan por ser un mera aplicación de encuestas ya estructurados donde la validación y adaptación son tema centrales.

El planeamiento de nuevos conocimientos tratando de comprender el complejo tema de las relaciones humanas y como esta afecta a la productividad y el rendimiento de las instituciones de salud, es un tema importante y central en el presente trabajo de investigación.

Dentro de este contexto práctico, el generar nuevas formas de pensar y de cómo abordar los temas de clima y cultura organizacional se torna una tarea imprescindible, más aun cuando está de por medio la salud de la población.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Conocer el clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el clima organizacional en su dimensión cultura organización en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013.
- Analizar el clima organizacional en su dimensión diseño organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013.
- Analizar el clima organizacional en su dimensión potencial humano en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, 2013.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco epistemológico de la investigación

La investigación, es decir, el desarrollo de conocimiento a partir de la respuesta a preguntas, implica una aproximación a la realidad de un nuevo paradigma. Un paradigma, tal como lo definió Kuhn, citado por Cook y Reichardt (2000), es un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo.

En este caso, al indagar el clima organizacional de una institución, el paradigma epistemológico desde el cual se observa el problema de investigación es cualitativo. Más que un conjunto de técnicas para el recojo de datos, éste involucra una forma de observar el fenómeno a investigar. Desde este método, la realidad no es objetiva, es decir no es única; sino subjetiva, vale decir que depende de la experiencia y marco interpretativo de los sujetos. Con ello, se concluye que el abordaje no es desde el paradigma positivista desde el cual se suelen trabajar las ciencias naturales y médicas. Por el contrario, se busca conocer el clima organizacional a partir de los sujetos que lo conforman, indagando en sus subjetividades sobre el mismo.

Así, y siguiendo el paradigma cualitativo, el clima organizacional no es único, sino que depende de la percepción individual y colectiva de los actores involucrados, puntos que se investigará en el presente trabajo.

2.2 Antecedentes de la Investigación

2.2.1 A Nivel Nacional

En el trabajo de investigación titulado “Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III- 2. Lima, Perú 2015” (Solís, Zamudio, Matzumura, y Gutiérrez, 2016), tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería del Servicio de Emergencia de un Hospital Categoría III-2. El material y método de estudio utilizado fue cuantitativo, prospectivo, correlacional de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 43 profesionales de enfermería, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para el análisis y estudio de las variables, se utilizó la escala de Rensis Likert y Maslach Burnout Inventory. En sus hallazgos concluyen que en el servicio de emergencia, el nivel de clima organizacional fue medianamente favorable con ausencia de Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería. No existe relación significativa entre ambas variables.

En el trabajo de investigación titulado “El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012” (Saavedra, 2016), tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el diseño organizacional y el potencial humano del Clima Organizacional de los trabajadores del centro de salud Max arias Schreiber del distrito de la victoria noviembre diciembre 2012. El clima organizacional en cuanto a las variables y dimensiones del estudio permitieron además elaborar un proyecto de mejora continua para fortalecer las acciones de la gestión de la calidad de atención en salud del establecimiento. El tipo de investigación empleado fue el básico, con enfoque cuantitativo, de diseño no observacional, correlacional, transversal. La muestra estuvo constituida por la población de estudio de 69 trabajadores, los que fueron seleccionados mediante muestreo no

probabilístico intencionado. La información fue recolectada a través de un cuestionario de encuesta, concluyendo que el médico jefe debe implementar proyectos de mejora continua con los responsables gerenciales del equipo de gestión y de las unidades operativas para mejorar la relación del diseño organizacional y el potencial humano con la finalidad de obtener ventajas competitivas tales como organización en salud y exigencia a los niveles directivos superiores en cuanto a la logística y el financiamiento de los mismos.

En el trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013” (Pérez y Rivera, 2015), tuvo como objetivo determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario con preguntas cerradas, concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

En el trabajo de investigación titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012”. (Calcina, 2015), tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal. La técnica fue la encuesta y los instrumentos la escala de clima organizacional de Litwin y Stringer y el de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC), aplicado previo consentimiento informado. En sus hallazgos concluye que el clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría es regular referida a la recompensa, apoyo y conflicto, y un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a estructura, riesgo y dimensión calor. En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje y la mayoría manifiestan que es media referida a las condiciones físicas y

materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

En el trabajo de investigación titulado “Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval” (Alvarado, 2014), tuvo como objetivo central analizar las relaciones que pudieran existir entre el clima organizacional y la cultura de seguridad del paciente que existe en el Centro Médico Naval con la finalidad de generar alternativas viables que permitan mejorar significativamente la calidad de la atención a los pacientes que concurren allí. En el desarrollo de la presente investigación se utilizó la escala de Clima Organizacional de Carlos Cáceres y el Cuestionario sobre seguridad de los pacientes: versión española del Hospital Surveyon Patient Safety. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo. Los análisis estadísticos a los que fueron sometidas las pruebas nos indican que los instrumentos son válidos y confiables. Estas pruebas fueron aplicadas a una muestra de 234 personas entre médicos y enfermeras. Los resultados estadísticos nos indican que el clima organizacional y la cultura de seguridad del paciente se encuentran relacionados significativamente, igualmente se ha encontrado que los médicos valoran mejor el clima organizacional y la cultura de seguridad del paciente que las enfermeras.

En el trabajo de investigación “Clima organizacional, Síndrome de Burnout y afrontamiento en trabajadores de un Hospital Oncológico” (Arias Y Zegarra, 2013), tuvo como objetivo valorar el clima organizacional, además de evaluar el Síndrome de Burnout y los estilos de afrontamiento de los trabajadores de dicha institución, para luego establecer correlaciones entre estas variables. Fueron evaluados 93 trabajadores del hospital (67.7% mujeres y 32.3% varones) con un rango de edad entre 19 y 62 años, con una edad promedio de 34 años. Los trabajadores administrativos hacen el 57% de la muestra y el restante 43% lo constituyen el personal de salud. Se utilizaron tres instrumentos: el Cuestionario de Clima Organizacional, el Inventario de Burnout de Maslach y el Cuestionario de conductas de afrontamiento en situaciones de estrés. Los resultados señalan que existen

un clima organizacional óptimo y bajos niveles de Síndrome de Burnout en la gran mayoría de trabajadores. Sin embargo, el reconocimiento y el sueldo fueron los aspectos menos satisfactorios. No se encontraron relaciones significativas entre clima organizacional y Burnout, pero sí entre clima organizacional y el estilo de afrontamiento activo, que fue el más predominante. Asimismo, el afrontamiento activo se relaciona con la edad, el sexo, el estado civil, el número de hijos y el tipo de trabajo que se realiza ($p < 0.05$).

En su trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva docente” (Munive, 2010), cuyo objetivo es conocer las percepciones de los docentes sobre la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral. Estudio cualitativo, de tipo no experimental y de carácter exploratorio utilizando la modalidad del estudio de caso. Esta investigación se realizó en una institución educativa pública de educación primaria, en Lima. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semi estructurada. Las docentes fueron seleccionadas de acuerdo al criterio de intencionalidad, adecuación y disponibilidad. En el resultado obtenido reconoce las percepciones sobre la relación entre el clima y el desempeño laboral desde los factores de la comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral.

En el trabajo de investigación titulado “Relación del Clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares” (Farfán, 2009), plantea el siguiente objetivo: demostrar la relación que existe entre el Clima Laboral y el Síndrome de Burnout en el personal docente de secundaria. El estudio es de carácter no experimental, el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue el probabilístico, el número de participantes estuvo compuesto de 367 profesores de ambos sexos, de diferente grado de nivel secundario de menores de los centros educativos estatales y particulares de Lima Metropolitana. Los instrumentos que se emplearon para la medición de las variables fueron la escala de Clima Social de R.H Moos y el Inventario

Burnout de Maslach. En los resultados obtenidos se observaron niveles medios de Burnout, en los colegios estatales y particulares. El análisis de correlación del clima laboral y el síndrome de Burnout concluyó principalmente que la autonomía tiene una correlación positiva pero baja con el indicador agotamiento emocional y con la dimensión despersonalización. La variable autonomía tuvo una correlación negativa baja con la realización personal.

2.2.2 A Nivel Internacional

En el trabajo de investigación “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” (Bustamante et al; 2015), tuvo como objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. Para su desarrollo se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. La interpretación de los resultados se realizó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach. Se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

En su trabajo de investigación “Clima organizacional y Síndrome de Burnout en personal de salud de Segundo Nivel de Atención Médica” (Figuroa, 2013), tuvo como objetivo determinar la prevalencia e intensidad del síndrome de Burnout y su relación con clima organizacional en el personal de enfermería y médico de un hospital de segundo nivel de atención en México. Estudio transversal y analítico. Se entrevistaron 140 enfermeras y 52 médicos de segundo nivel de atención médica. Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos: Una Escala de identificación de datos socio- demográfico; el Maslach Burnout Inventory

(MBI); y la escala de clima organizacional de Koys & Decottis adaptado al idioma español (1991). Se realizó un análisis descriptivo y para la prueba de hipótesis, se consideraron la correlación de Pearson, OR para la prevalencia y regresión logística, llegando a la conclusión que las acciones de prevención y disminución de riesgo deben centrarse en la modificación de la cultura organizacional, favoreciendo el trabajo en equipo así como mejoras ergonómicas que coadyuven en la calidad de vida laboral.

En su investigación titulado “El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia” (Bustamante, 2012), tuvo como finalidad explorar la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados. Se utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación; y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo.

En la tesis titulado “Estudio del Clima Organizacional en el hospital San Jorge de Pereyra” (Carmona Y Jaramillo, 2010), tuvo como objetivo de ahondar varias dificultades laborales y administrativas que se presentan en la actualidad en el sector hospitalario y particularmente en el Hospital Universitario San Jorge, la entidad asistencial más importante del departamento de Risaralda - Colombia. Las quejas de Los usuarios acerca del modelo y de la prestación de servicios por ser de manera reiterativa determinan que algo al interior de la institución. Del total actual de 870 colaboradores, solamente 200 tienen vinculación directa con la institución (trabajadores de planta) mientras los restantes 670 se encuentran asociados a 22 cooperativas que tienen presencia en la misma. De allí que sea relativamente fácil comprender el panorama que se describió anteriormente,

relacionado con el Clima Organizacional. La información primaria a obtener directamente con la población del hospital, se aplicó instrumento complementario. (Cuestionarios). Se observó (vivencia personal de los autores del estudio). Reuniones por grupos focales. Información secundaria documentos de diferentes instituciones relacionadas con el sistema general de seguridad social en salud. En conclusión en términos cualitativos, los empleados perciben con una actitud no óptima el clima laboral de la entidad el cual consideran inflexible e intranquilo. Existen aspectos del clima organizacional que son necesarios atender, corregir y dar seguimiento por parte de los líderes de los procesos, ya que se percibe una atmósfera laboral incierta, caracterizada por la falta de motivación, trabajo en equipo, Sentido pertenencia y liderazgo. Con respecto al compromiso institucional, los empleados denotan una actitud desfavorable de compromiso hacia la organización, lo anterior sustentado en falta de beneficios laborales tales como una buena remuneración, asimismo la falta de apoyo y colaboración de los líderes, además los empleados generalmente no asisten a las reuniones, lo que determina una falta de compromiso con la organización.

En el trabajo de investigación titulado “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, Ver., 2009” (Cortés, 2009)., tuvo como objetivo conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Clima Organizacional

Se ha consultado varios trabajos publicados y no publicados tanto en nuestro país (Perú) como en otros países entre ellos: Colombia, España, México, etc. Estos muestran como autores de diversos países y de distintas profesiones han intentado asumir una definición de clima y sus variables. Lo que se ha podido observar de todos ellos es que la mayoría coincide en que "el clima es un factor que influye en el comportamiento de los individuos que componen la organización" (Vega et al; 2006).

Por otro lado, como lo mencionamos anteriormente, resulta difícil dar una definición clara de clima organizacional, en la presente tesis de investigación cualitativa se percató de que existen diversos tipos y definiciones de clima organizacional, sin embargo un factor común a todos ellos es la repercusión que este tiene sobre el desenvolvimiento (en términos de eficiencias y eficacia) de la dinámica de las instituciones (Torrecilla, 2009).

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. (MINSAL, 2006).

El clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, se ve afectado por lo que sucede dentro de esta, está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, a fin de que sus patrones perpetúen (Martínez, 2007).

Es conveniente tener en cuenta una clasificación de las definiciones, acorde a las utilizadas por diversos autores ((Mellado, 2005).

La Clasificación más difundida es:

- ✓ En un primer grupo: aquellas definiciones que enfatizan las propiedades o características organizacionales. Denominadas de perspectiva realista u objetiva o de predominio de los factores organizacionales.
- ✓ En un segundo grupo: las definiciones denominadas de perspectiva fenomenológica o subjetiva o bien predominio de los factores individuales, ponen énfasis en las percepciones de los individuos.
- ✓ Las definiciones denominadas de perspectiva interaccionista. Aparecen a finales de la década de los 80. Desde esta perspectiva, se trata de integrar los dos enfoques anteriores, donde persona y situación interactúan (Rousseau, 1988; Rodríguez Fernández y Díaz, 2004).

El Clima Organizacional tiene una importante relación, en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es una buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Sánchez, 2005).

Tanto el clima y la cultura son constructos que como tales están constituidos por múltiples variables. Es habitual por ejemplo, que los estudios de clima se utilicen variables que otros autores los emplean para cultura y viceversa, en estos casos, se trata de utilizar dos instrumentos distintos para referirse al clima y a la cultura de la organización, pero luego se integran ambos elementos en la presentación de los datos.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), evaluándolo se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc., las que obviamente se relacionan con la calidad (Martínez, 2007; Coop. Alemana para el desarrollo, 2007; Gongalves, 2003; Quevedo, 2006; Wigodski, 2006).

(Chiavenato, 2006) afirma que:

Clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales, (p. 321)

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión autoritaria participativa. Etc.) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Otra definición de Clima Organización puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positiva, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productiva, etc.

En síntesis el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.3.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Se define como la descripción de situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988). Las percepciones que forman el clima son grupos de acontecimientos con significados que están relacionados desde el enfoque de la Psicología. Esto implica que los climas puedan tener muchas dimensiones.

Algunas investigaciones minimizan el constructo del clima organizacional, pero reflejan la potencia del propio constructo. Las investigaciones deberían reflejar no tanto si el clima organizacional es "positivo" o "negativo", sino la especificación de respecto a qué alcanza esa concreta conceptualización. (García, 2006).

Las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos.

Para llevar a cabo un diagnóstico de Clima Organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

2.3.2.1 Cultura Organizacional

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las características de las relaciones entre los elementos motivación, identidad, conflicto y cooperación de la organización que se establecieron desde un principio (MINSAL, 2006).

A) Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, además Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (MINSAL, 2006).

Influencia de la motivación humana

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de homo economicus, según la cual el comportamiento del hombre es motivado

exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por lo tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esas teorías de la motivación.

Moral y clima organizacional

(Chiavenato, 2006). afirma que:

Según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración.

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable, (p. 103-104).

(Pritchard y Karasick, 1973) señala que motivación se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

Es así que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su comportamiento. A la vez genera

una gran variedad de consecuencias para la institución: productividad, satisfacción, adaptación, etc. (Litwin y Stringer, 1968).

B) Identidad. (Litwin y Stringer, 1968) relaciona la identidad como 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. Ahora bien los objetivos de las empresas solo se pueden lograr si los trabajadores están identificados e interactúan en un solo sentido, cabe decir, si están conectados con la misión y visión de la empresa. (Guerrero & Kim, 2013). Cada organización tiene su propia cultura, su propio clima, sus debilidades, sus fortalezas que tienen que identificar para poder adaptarse a un mundo cambiante.

C) Conflicto. Autores como March y Simon (1958) o Cyert y March (1963) entienden el conflicto como inherente a la propia dinámica organizacional. Conflictos entre personas y entre grupos por motivos individuales o colectivos, conflictos intra-organizacionales o extra-organizacionales, etc. Gramsci (1962) y posteriormente, Foucault (1992) sostienen que *Desde el momento en que se crea una organización inevitablemente se produce dentro de ella un cierto tipo de hegemonía, de poder y esto genera una resistencia y una determinada conflictividad.* Para Edwards y Scullion (1994) investigadores del Industrial Relations Research Unit de la U. de Warwick *las relaciones laborales deben entenderse como un conjunto de prácticas, actuaciones y estrategias para controlar el proceso de trabajo, ahora bien, el control cada vez es más problemático porque las personas tenemos mayor conciencia de nuestros intereses, dando prioridad a nuestros proyectos personales. Cada vez consentimos menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto son el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros.*

El conflicto organizacional es un indicador de insatisfacción de las personas y de los grupos, que puede afectar a los subsistemas y al sistema global de una organización (Floyer, 1990). Sin embargo hay autores que consideran el conflicto como algo potencialmente positivo, incluso antes de las recientes aportaciones de la conflictología (Vinyamata, 2004), filósofo alemán de principios del S XX y autor del ensayo "conflicto" afirmó que "un cierto grado de desacuerdo, de divergencia y de controversia es lo que facilita la cohesión y la profunda cooperación del grupo".

D) Cooperación. Esta sub dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, apoyo material y humano que éstos reciben de su organización (MINSAs, 2006).

(Pritchard y Karasick, 1973)., señala que la cooperación se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

(Litwin y Stringer, 1968) relaciona la cooperación como 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.
"...Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual..."(Delgado Sanchez et al., 2006).

2.3.3.2 Diseño Organizacional

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son " un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan

estructura de la organización, toma decisiones, remuneración y comunicación organizacional (MINSA, 2006).

A) Estructura Organizacional. (Pritchard y Karasick, 1973) señala que la estructura cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

(Litwin y Stringer, 1968) relaciona la estructura como 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 énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Teorías de la administración y su influencia en la Estructura organizacional:

a. Teorías de la administración: Teoría clásica. Fayol resalta, en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y afirma que ésta debe cumplir seis funciones:

- Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
- Comerciales: compra, venta e intercambio.
- Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
- De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.
5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
7. Remuneración del personal debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
9. Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal
12. Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del Clima Organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol. ya que, a pesar de ser una teoría en la que se vela al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato

equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

b. Teoría de las relaciones humanas

(Chiavenato, 2006); afirma que:

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación. Liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc, de repente se comienza a explorar la otra cara da la moneda al ingeniero y al técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo economicus cede el lugar al hombre social. Esta revolución de la administración, que destacó el carácter democrático de esta, ocurrió en los albores de la segunda guerra mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre; el hombre social.

c. Teoría del desarrollo organizacional

(Chiavenato, 2006); afirma que:

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En tal sentido, el desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta.

(Principalmente la teoría del comportamiento) a la administración, (p. 318).

d. Teoría del Clima Organizacional de Likert (Como se cita en García. M. Ibarra. L. & Contreras. C. 2004. p.18) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritarismo explotador,
Sistema II Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo,
Sistema IV Participación en grupo.

Clima de Tipo Autoritario Sistema I Autoritario Explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Clima de Tipo Autoritario Sistema II Autoritario Paternalista existe confianza entre la dirección y los subordinados, las decisiones se toman en la cima, a veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las

recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. La dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo Sistema III Consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Clima Participativo Sistema IV Participación en Grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones (Sandoval, 2004).

B) Toma de Decisiones. Se define como toma de decisiones al proceso a través del cual se generan elecciones, esto por parte de actores organizacionales. El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos. De las elecciones llevadas a cabo, se hacen derivar acciones más o menos vinculantes para la organización y el conjunto de actores que

en ella participan. De acuerdo a Elster (1991), la acción racional consta de dos conjuntos de restricciones que aparecen durante la decisión: el conjunto de restricciones materiales y el conjunto valorativo de la decisión. El primero consiste en la frontera de posibilidades que, físicamente, sostiene al proceso decisorio, mientras que el segundo conjunto refiere a lo subjetivo de la decisión. Esto encuentra eco en Vickers (1995), quien presenta ambos conjuntos como los límites donde puede suceder la decisión. Conforme se considera que en un proceso de toma de decisiones hay un momento ex ante en el que:

1. Se define un tema,
2. Se reúnen datos e información sobre el mismo,
3. Se evalúan distintas opciones únicamente por los actores organizacionales que ocupan posiciones directivas, y
4. Se decide en función de los fines optimizadores del tomador de decisiones (Cyert y March, 1965; Simon, 1989).

La decisión en sí misma es la elección concreta que se toma. Al siguiente momento, el ex post, le concierne asegurar que la decisión tomada se cumpla. Este proceso es primero, más complejo y, segundo, más ambiguo de lo que se supone. No es cierto que la toma de decisiones sea lineal, completa y segura (Cyert y March, 1965; Simon y March, 1993, Simon, 1997; Culebro, 2003), ni siquiera que los que se supone pueden y deben decidir, decidan de manera libre y sin constricciones dentro de su conjunto de posibilidades materiales (Crozier, 1974). Se considera que la toma de decisiones para provocar la reforma administrativa, es algo recurrente, que no ofrece certezas de cambio e innovación inmediata y sinóptica (Brunsson & Olsen, 2007)., sin embargo; va insertando cambios graduales, a manera del proceso de sedimentación de los suelos, en los contextos organizacionales e institucionales en que ocurre (Christensen, Læg Reid, Roness & Arne Rovik, 2007).

C) Remuneración. El termino remuneración se utiliza para hacer referencia a todo aquello que una persona recibe como pago por un trabajo

o actividad realizada. Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc. (Gómez, 2013).

(Litwin y Stringer, 1968)., señalan que la remuneración es la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

D) Comunicación Organizacional. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección (MINSa, 2006).

La comunicación de las personas y una creciente interacción puede terminar en cambios importantes, Homans sugiere que los individuos y su comportamiento dentro de las instituciones tienen a desarrollar una visión del túnel. La comunicación promueve el cambio y mejora en los espacios laborales.

La confrontación dentro de la organización es abordar las diferencias, sentimientos, valores y normas de una organización, esto es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones realizadas en los estudios de clima organizacional, donde la comunicación organizacional resulta ser eficaz para conciliar entre terceras partes. Así mismo la educación mejora los conocimientos, los conceptos, las habilidades y las creencias, permitiendo el logro de las tareas y objetivos, relaciones humanas y conductas de los trabajadores (San Martín, 2008).

2.3.3.3 Potencial Humano

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes con sentimientos que necesitan ser recompensados, dentro de un ambiente de confort, poseer liderazgo y espíritu innovador, para alcanzar los objetivos organizacionales. (MINSAs, 2006)

A) Recompensa. (Litwin y Stringer, 1968) define como la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo (MINSAs, 2006).

(Chiavenato, 2006)., afirma que:

El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas, (p. 100).

B) Liderazgo. Se define como la influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural (MINSAs, 2006).

Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función de un líder.

Según Harris 1995, la lista de atributos útiles aunque no absolutamente requeridos de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás. De los anteriores atributos, se adecuan para la investigación los siguientes:

Disposición para asumir responsabilidad: El trabajador (a) y/o supervisor(a) acepta las responsabilidades adquiridas y asume los posibles riesgos o fracasos de la misma.

- ✓ Capacidad para ser perceptivo: El trabajador (a) y/o supervisor(a) observa, percibe y descubre en sí mismo y en sus compañeros los aciertos, debilidades y metas propuestas en el desempeño de su labor.
- ✓ Capacidad para comunicar: El trabajador (a) y/o supervisor(a) observa, transmite de manera adecuada. Esto se traduce en una comunicación asertiva entre compañeros, con superiores y/o con subalternos.

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que superiores y compañeros acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los mismos.

Para efectos de la investigación, el liderazgo comprende los siguientes estilos:

- ✓ **Autócrata:** El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente él es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.
- ✓ **Participativo:** El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez más útiles. Así mismo, incrementa la capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- ✓ **Rienda suelta:** Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente.

C) Innovación. Esta sub dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas (MINSA, 2006).

(Chiavenato, 2006)., afirma que:

El concepto de desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevo a un nuevo concepto de organización, de cultura organizacional y clima organizacional (p. 319).

La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse

continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea:

- ✓ Adaptabilidad. Es decir, capacidad de resolver problemas y de reaccionar de manera flexible a las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable la organización debe ser flexible. para poder adoptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan estas de dentro o de fuera de la organización.
- ✓ Sentido de identidad. Sea, el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos los participantes. En el desarrollo organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante.
- ✓ Perspectiva exacta del medio ambiente. O sea, la percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente.
- ✓ Integración entre los participantes. Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado.

La tarea básica del desarrollo organizacional es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización, (p. 322).

D) Confort. Son los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable (MINSAs, 2006). Utilizando como marco de referencia la Carta de Ottawa de la OMS (2000), sobre la Promoción de la Salud, la misma OMS adaptó esta al contexto de salud y trabajo, fortaleciendo el desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores y sus organizaciones a su alrededor para proteger y mejorar la salud: fundamentados en estilos de trabajo y de vida saludables en la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral y personal, tales como la capacitación sobre los factores de riesgo en el ambiente físico, los métodos para protegerse y fomentar comportamientos saludables en el trabajador,

como son el abandono del hábito de fumar, una mejor alimentación y la práctica periódica de ejercicios físicos, además incluir la promoción de la salud y todos sus aspectos relacionados dentro de sus agendas logrando así un mayor acceso del trabajador a los servicios de salud preventiva y ocupacional, encaminados a la mejor protección de su salud y de sus grupos familiares, creando ambientes favorables en el sitio de trabajo, partiendo del concepto integral del puesto de trabajo, sin admitir barreras en su alcance. Se debe incluir la clara identificación de las condiciones y medio ambiente de trabajo, los procesos productivos y la identificación de necesidades de los trabajadores, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la empresa, que permitan orientar las soluciones para el adecuado control de los riesgos del trabajo, realizando acciones tales como modificaciones para eliminar los factores de riesgo para la salud y la seguridad en el entorno físico, cambios en la forma de organizar el trabajo, etc.

2.3.3 Modelo Clima Organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño

Un clima estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que éste forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas extremas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos, otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes menos incertidumbre que los dinámicos y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

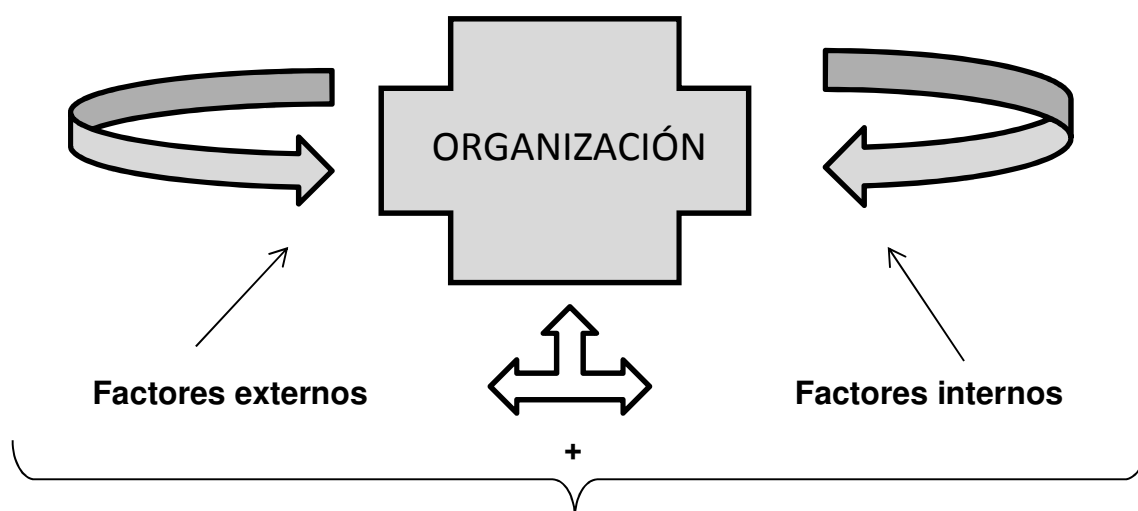


Figura1, Factores que conforman el Clima Organizacional. Fuente. Datos tomados de Sánchez (2005).

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

La importancia del clima organización dentro de las instituciones como vínculo entre los objetos de estas y las personas, es el hecho fundamental que permite que las actitudes, las creencias y los valores se conviertan en una parte importante de la empresa.

Muchas de las instituciones reconocen que el Clima Organizacional es una parte importante y valoran la interacción de sus componentes, ellos reconocen que van ligados al desarrollo de mecanismos de motivación y como hemos señalado con anterioridad esto repercute sobre el desempeño laboral.

El análisis del clima laboral permite un conocimiento amplio de las instituciones y de todos sus componentes y permite introducir mejoras importantes que van a generar algún impacto en la producción de la institución.

La satisfacción en el ámbito laboral y de las personas que trabajan puede considerarse un fin en sí misma, este ámbito le compete tanto a los trabajadores como a la institución que los alberga, esta relación que surge de manera rutinaria puede producir beneficios a los empleados así como efectos contrarios a los que se quiere lograr, la buena salud. Entendemos que un trabajador con un clima laboral adecuado y motivado incrementa sus niveles de desempeño y de productividad versus el que no lo está.(San Martín, 2008).

Existe dos componentes, el clima y la cultura organizacional, que son considerados factores claves en la satisfacción de los trabajadores, especialmente si hablamos de instituciones de salud, ambos influyen directamente sobre: la productividad, relaciones entre compañeros de trabajo, relación con el cliente y por último, estos dos componentes son los que a la larga deciden el destino de la institución (Robles-Garcia et al., 2005).

El Clima Organizacional se convierte a su vez un mecanismo facilitador y emisor de numerosos planteamientos de organización, planificación y racionalización de los recursos humanos.

El Clima es un fenómeno producido por la interrelación de los factores del sistema organizacional, las tendencias motivacionales de los trabajadores se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a la productividad, satisfacción, rotación, etc., utiliza como elemento fundamental las percepciones que el usuario interno tiene de la estructura y procesos que ocurren en la Institución.

El comportamiento del usuario interno no es una resultante de los factores organizativos, depende de las percepciones que éste tenga. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Para (Robbins, 2009) el concepto de Clima Organizacional tiene su origen en los aportes o investigaciones del comportamiento organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

Es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se toman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El modelo de (Evan, 1976)., se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Considera la organización como un sistema abierto en interacción constante con el medio en el cual se desarrolla. Asimismo, la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de estas partes, queda afectado todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo, las exigencias y necesidades internas.

Así, de acuerdo con este autor, una serie de influencias externas a la organización (inputs) tienen repercusiones sobre el clima que en ella se crea, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estas decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros. Como consecuencias de estos procesos emerge una estructura de status de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. El desempeño de esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros de la organización que directa o

indirectamente ejercen influencia sobre su desempeño. A su vez ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas, especialmente en aquellas organizaciones regidas por principios de racionalidad y universalismo.

Los procesos de socialización de roles, interacciones entre rol y conjunto de rol y desempeño de rol influyen colectivamente sobre el tipo de relaciones interdepartamentales que se desarrollan dentro de la organización y además, la especialización funcional entre subunidades genera no solo diversos grados de cooperación sino también de conflicto y de competición por la distribución de los recursos que resultan escasos.

Las recompensas recibidas por los miembros por su desempeño del rol y sus experiencias interdepartamentales e intradepartamentales les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación, influido en parte por el compromiso de los miembros en su rol, sus subunidades y la organización total, da como resultado la configuración del clima organizacional percibido. Esa percepción del clima, a su vez influye sobre el desempeño organizacional en su conjunto, probablemente a través de sus efectos de feedback sobre el desempeño de los roles.

El nivel de eficacia en el desempeño organizacional determina en buena medida la consecución de los fines organizacionales y el establecimiento de nuevos o redefinidos fines que nuevamente inician el ciclo.

Como se ve, en este modelo se recogen algunos aspectos determinantes del Clima Organizacional, tanto a nivel individual, como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la eficacia consiguiente de la organización en su conjunto, es decir la retroalimentación de todos los componentes del sistema en términos de la repercusión del Clima Organizacional sobre la eficacia del desempeño previsto y las vías por las cuales el clima puede ser modificado para su adecuación a la regulación del sistema organizacional.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Investigación aplicada basada en un estudio cualitativo, cuyo diseño fue de tipo etnográfica, en la que se pretendió interpretar, analizar y generar nuevos conocimientos que puedan influir sobre el Clima Organizacional del Hospital de Baja Complejidad Vitarte. Estuvo basada en entrevistas a profundidad, personales, semi estructurada y llevada a cabo por el investigador, estas fueron realizadas en el mismo lugar del trabajo en consultorio ambientado para no alterar ni distorsionar los conceptos y percepciones de las unidades de investigación.

3.2 Unidad de análisis.

Conformado por el trabajador de salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

3.3 Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por 904 trabajadores de salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, distribuidos en diversos grupos poblacionales cumpliendo labor administrativa y asistencial.

3.4 Tamaño de la muestra

La muestra se conformó de acuerdo a la respectiva saturación de categorías, por el cual se tomaron 20 trabajadores en el presente estudio.

Criterios de inclusión:

1. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que mantenían vínculo laboral actual nombrados o por contrato administrativo de servicios.
2. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que tenían o cumplían más de tres meses de servicio en el momento de la entrevista.
3. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que voluntariamente quisieron participar en el presente estudio.

Criterios de exclusión:

1. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que estuvieron brindando servicios por terceros, servicio rural urbano marginal, prácticas pre profesionales ,consultoría, asesoría,
2. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que tenían menos de tres meses de servicio.
3. Trabajadores de Salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte que no deseaban participar en la presente investigación.

3.5 Selección de la muestra

La selección de la muestra, fue a través del muestreo no probabilístico aleatorio intencionado, lo cual consistió en la recolección y análisis simultánea de la información redundante, logrando así la saturación de categorías durante la entrevista a un número pequeño de trabajadores del total de la población. Esto se hizo con el fin de profundizar con ellos en el tema de investigación y darle mayor credibilidad a la información; mas no se busca un aumento de la representatividad.

3.6 Técnicas de recolección de datos

La principal fuente de información que se obtuvo para el trabajo de investigación planteado fueron las entrevistas a profundidad a los trabajadores del hospital de Baja Complejidad Vitarte una vez que cumplían los criterios de inclusión ante expuesto.

La técnica de recolección de datos fue una entrevista a profundidad semi estructurada acorde con el tipo y diseño de estudio planteado. Esta se basó en una entrevista previamente elaboración a modo de guía para la entrevista, es importante mencionar que la metodología de esta entrevista deja libertad al entrevistador de introducir nuevas preguntas según crea conveniente a fin de obtener mayor o nuevas información sobre los temas tratados, las entrevistas fueron grabadas previa autorización del entrevistado para luego ser analizadas identificando unidades de análisis, conceptos y categorías con el software ATLAS.ti.

El análisis de las unidades de investigación se dio de manera paralela a la recolección de la información.

3.7 Análisis e interpretación de la información

Para el análisis y procesamiento de datos se usó del Software ATLAS.ti. Así mismo para el recojo de datos de forma diaria se implementó una bitácora de análisis que consistió en anotaciones donde se describió detalladamente el procesos del recojo de datos incluidos cada actividad realizada, esto concierne las anotaciones de ideas, significados, conceptos, respuestas, dudas, problemas que se presentan en la entrevista, la formación de nuevos conceptos y las estrategias utilizadas para solucionar cada una de las eventualidades presentadas durante las entrevistas a profundidad.

Para el procesamiento y análisis de los datos en este estudio cualitativo se consideraron las siguientes pautas:

- ✓ Recogida de datos.
- ✓ Almacenamiento de datos
- ✓ Codificación
- ✓ Refinamiento del sistema
- ✓ Indexado de categorías.
- ✓ Escritura de anotación
- ✓ Descripción de las relaciones entre cada una de la categorías.
- ✓ Creación de categorías
- ✓ Definición de conceptos claves
- ✓ Anotación
- ✓ Relación y creación de nuevos conceptos y modelos

El análisis de datos toma en cuenta la creación de:

- **Documentos Primarios:** son los obtenidos a partir del análisis de datos brutos.
- **Citas:** también llamados “quotations” que es la extracción de fragmentos de los documentos primarios, que por si son características que tienen algún significado importante, esto lo podemos entender como la primera selección de fragmentos, a modo de una primera reducción de los inicial de datos.
- **Códigos:** También llamados “codes” que son las primeras unidades básicas en la que realizaremos el análisis. Son entendidos como la formalización de conceptos, resúmenes y recapitulaciones. Esta actividad implica una segunda reducción de datos.
- **Anotaciones:** llamados también “memos” acá se constituye el cuarto componente de nuestro análisis. Si bien es cierto que cada uno de los componentes antes descritos puede acompañarse de algún comentario, estas anotaciones cualitativamente implican un nivel superior en la escala de análisis empleado. Podemos decir que son

anotaciones que realizaremos durante el proceso de análisis y que pueden acabar en anotaciones para el planteamiento de hipótesis.

- **Familias:** Al igual que los códigos estos son vistos como agrupaciones de citas. El software utilizado nos permite agrupar familias. Estas familiar es el primer nivel de un análisis conceptual.
- **Networks:** Es el elementos más importante del análisis conceptual que realizaremos. Permite representar información importante, compleja de una manera fácil y amigable, esta será representada en gráficos de los diferentes componentes y relaciones que hayamos trabajado.
- **La unidad hermenéutica:** Definida como el contenedor en la cual se agrupan los elementos descritos anteriormente y que están relacionados entre sí.

3.8 Variable de estudio

El presente trabajo de investigación cualitativo, se basó en el estudio donde la variable también denominado categoría fue Clima organizacional y sus tres dimensiones o también llamado subcategorías: cultura organizacional, diseño organizacional, potencial humano descritas en la literatura, (Molina, 2004)., una de las finalidades de este trabajo fue encontrar nuevos conocimientos diferentes a las que tradicionalmente se describen en la vasta literatura de clima organizacional.(Grau & Garcia, 2005; Grau, de Diego & Agulló ,2004).

Operacionalización de variables

Nombre de la variable:

Clima Organizacional; son las características susceptibles de ser analizadas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón es conveniente identificar sus tres dimensiones y once sub dimensiones a ser evaluadas:

Dimensión: **Cultura organizacional:**

- a. Motivación.
- b. Identidad.
- c. Conflicto y Cooperación.

Dimensión: **Diseño organizacional:**

- a. Estructura.
- b. Toma de decisiones.
- c. Remuneración.
- d. Comunicación Organizacional.

Dimensión: **Potencial humano:**

- a. Recompensa.
- b. Liderazgo.
- c. Innovación.
- d. Confort.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de los Resultados

Se obtuvo 20 participantes los cuales el total eran trabajadores de salud del Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

La mediana de edad fue de 37.5 años, la edad mínima =23 años, edad máxima =55 años de edad, 14 de sexo femenino y 6 masculino.

Sobre el grupo poblacional tenemos que el grueso de la población correspondió a las técnicas en enfermería (09 participantes) seguidos de los auxiliares administrativo (03 participantes), personal de vigilancia y licenciadas en enfermería (02 por cada grupo), y por último personal médico pediatra, asesora del seguro SIS, especialista profesional, asistente administrativo (01 por cada grupo).

De acuerdo a la condición laboral, 18 eran contratados y sólo 02 eran nombrados. Entre los entrevistados se obtuvo la media de 4.9 años en relación al tiempo de servicio con un rango de 15 años y de 3 meses.

El contenido de las entrevistas, fue agrupado por dimensiones, teniendo en cuenta las sub dimensiones que la componen:

A. Cultura Organizacional

Motivación. Casi todos los entrevistados piensan que es importante y necesario la motivación en el trabajo para que las actividades sean efectivas hacia el logro de los objetivos institucionales dentro de su organización de salud: *“...yo considero que sí es importante la motivación porque es bueno respecto a los que perciben que no lo necesitan... todos necesitamos motivación de una otra manera porque vemos en punto de vista los procesos y si me gustaría que se mejore y tener una iniciativa; ósea, esto podemos hacer o aquello puede mejorarse o a veces de repente es cuestión de tiempo por lo que no se puede llegar a lograr el objetivo en común pero si se puede....”* (E1).

Una de las bases del desarrollo del recurso humano es la capacitación permanente para generar la retroalimentación y cambio de actitud a posteriori, por lo que la mayoría coincide que reciben capacitación de otros temas mas no sobre motivación, sintiéndose medianamente motivados y esperan en conseguir otro trabajo a futuro: *“... Capacitación de nuestra área si hay, pero de motivación no bueno menos en este servicio como se dice cada uno baila con su pañuelo si tú trabajas bien. Ósea cada uno trabaja solo cada uno es responsable de sus cosas... yo bueno trato de desenvolverme lo mejor que puedo acá ahorita, vengo temprano hago todo lo que trato de hacer todo así perfectamente. Hacer las cosas bien digamos, hasta que consiga otro trabajo mejor....”* (E3).

Los entrevistados opinan que la motivación entre sus compañeros se afirma cuando comparten el trabajo hacia los objetivos institucionales de acuerdo a las funciones de cada trabajador independientemente de la responsabilidad que cada uno posee: *“...Indudablemente el trabajo en un ambiente hospitalario, es complicado hacerlo solo, por distintas razones , siempre se busca el éxito de un grupo justamente con trabajo en grupo , y cada uno de nosotros siempre respaldamos el trabajo de nuestro compañero de trabajo en los distintos rubros, sea personal médico , personal de enfermería, personal técnico, juntos hacemos un grupo humano*

de profesionales, que trabajando mancomunadamente logramos siempre resolver las situaciones...” (E13).

Identidad. En cuanto a la identificación con su institución, casi todos manifiestan sentirse satisfechos trabajar en el Hospital de Baja Complejidad Vitarte, y reconocen que la atención con calidad les permitirá que el paciente regrese nuevamente para ser atendido: *“....Claro si yo me siento ósea me siento identificado, alegre haber llegado a este hospital y poder servir a las personas para que el hospital siga surgiendo y a medida en que a través de dándole la calidad de atención a los pacientes, porque si el paciente viene y le dan un mal trato entonces el paciente ya como dicen no regresa entonces siempre hay que darle un buen trato a las personas y también poder comprenderlos como pacientes enfermos que son, comprenderlos en todo....”* (E7).

Los trabajadores manifiestan que están comprometidos con su institución porque consideran un ambiente de desarrollo profesional y personal: *“....Siento que estoy comprometido con la institución para servir a la ciudadanía a aprender más de ellos, ya que dentro de la institución puedo desarrollar mis competencias profesionales...”* (E15).

En cuanto a las buenas, regular o malas expectativas de su institución la mayoría de los entrevistados perciben buenas expectativas por la construcción de un nuevo hospital, pero en la actualidad se encuentran atravesando un momento de incertidumbre: *“....Si percibo buenas expectativas, pues ya terminan de construir el nuevo hospital y allí tendremos comodidades como dicen, pero en estos momentos hay cámaras, nos fiscalizan ósea en navidad nos están observando que hacemos nos observan bien. No sé yo lo miro y lo tomo normal eso, aunque los primeros días nos incomodó pero de ahí ya no, ya normal porque me dijo la doctora que es por los delincuentes.....”* (E9).

Conflicto. Implícitamente o explícitamente casi la totalidad de los entrevistados manifiestan su resolución de conflicto, aplicando lo aprendido de inteligencia emocional, donde les permiten resolver los conflicto en un plano laboral más que personal: *“...Ante un conflicto yo tengo un concepto, siempre hablo o alguna vez he tenido una charla sobre inteligencia emocional y creo que básicamente si tengo la oportunidad de decir, si hay un conflicto laboral, personal que siempre ocurre... en un ámbito de trabajo no lo que está todo okey trato de poder que las dos posiciones no se enfrenten y mejoren esa posición porque se supone que estamos trabajando convivimos con esa persona y cuando uno trabaja debe haber un mutuo respeto entonces al tener el mutuo respeto se supone que cada uno debe manejar muy bien la inteligencia emocional y apoyarse para no llevar el plano laboral al plano personal”* (E1).

Por otra parte el nivel de resolución de problemas frente a la presión del trabajo, alteran la capacidad de afrontamiento entre los trabajadores, sin embargo la respuesta de resolverlo es eficaz porque llegan a negociar sin necesidad de arbitraje por parte de las instancias superiores: *“.... Si, si he tenido problemas nos hemos agarrado de boca nos hemos peleado de repente pero... pero yo bueno yo trato de que no llegue a oídos de las autoridades más que todo no, resolverlo ahí no más entre nosotros, si es algo bien bueno ahí no más se queda, ósea si es algo grave yo no soy de agarrar y acosar esas cosas no van conmigo okey no me hago problemas.....”* (E6).

Además de que, en general, la causa de conflicto laboral dentro de la organización se genera en su mayoría por no contar con la capacidad resolutive de tratar problemas complejos del paciente que acuden en su hospital nivel II-1, generando una respuesta de preocupación y solución a la vez mediante las gestiones de referencia a una institución de mayor complejidad: *“.....Los horarios de trabajo, la dificultad a veces para poder referir a un paciente, había mencionado que el hospital contaba con una capacidad resolutive todavía menor en comparación a otros hospitales, entonces nos vemos obligados a tener que referir a algunos pacientes que*

requieran a otra institución con mayor complejidad para poder resolver el problema, entonces referir un paciente genera un conflicto y un problema....” (E13).

Cooperación. En cuanto al nivel de cooperación, casi todos manifiestan que se apoyan entre sí, porque consideran imperante la satisfacción de las necesidades del paciente:”.... *Si, si bueno he tenido oportunidad que me han podido apoyar de repente en algo en algún momento que he podido necesitar apoyo cuando habido mayor cantidad de pacientes si desinteresadamente ellos mismos se ofrecen y comienzan a atender también, la iniciativa se ve de ellos mismos no de querer poder ayudar a nosotros sino a la atención del paciente porque necesitan hay cola, y las personas vienen con cada diagnóstico de sus enfermedades tienen muchas necesidades.....”* (E7).

Los entrevistados manifiestan sus experiencias sobre el apoyo material y humano por parte de su jefatura; reconociendo que la capacidad de respuesta está en función a las posibilidades que cuenta su institución para poder satisfacer sus necesidades : “....*Apoyo material si la jefa mayormente si ve la necesidad que necesitamos un material, o algo normalmente hace su documento lo solicita y a la semana y a los tres días lo tenemos... si es siempre y cuando este dentro de las posibilidades del hospital o dentro de la jefatura que las pueda dar, al igual que los permisos o cambios por urgencia...”* (E3).

Algunos explican su percepción de “temor” cuando les tienen que rotar a otros servicios para cooperar con sus compañeras sin inducción previo “.....*Algunas veces no quieren rotar a otros servicios donde hace falta como que les incomoda y no me parece, no debería ser así a veces también se ganan problemas con las jefas inmediatas porque ellas tratan de hacer lo mejor que todos rotemos que todas nos apoyemos pero hay compañeras que dicen que les da igual se resienten reniegan, creo que eso lo ocurre a todos a la mayoría por el temor a lo nuevo a lo extremo que pueda suceder y yo creo que si es que hablamos de clima organizacional*

debería haber este como se llama mmmm... de repente una capacitación en diferentes áreas, una inducción , no mandarlos de frente porque luego no saben cómo ubicarse que realizar generando temor y rechazo a ese cambio...”(E20).

B. Diseño Organizacional

Estructura organizacional. En cuanto a su estructura organizacional, o más exactamente la percepción que tiene los trabajadores de su jefatura con respecto a los procedimientos y limitaciones a que se enfrentan a su desarrollo de su trabajo, la mayoría consideran insatisfacción de su estilo de mando autoritario, pero a su vez justifican por considerarla nueva la gestión en curso: *”...Bueno hay palabras pero no, la jefa de esta área tiene que también que no mandar ósea hablar y hablar también se necesita un jefe realmente se ponga el equipo al hombro y se ensucie las manos es como una yerba energético, si no te ensucias las manos entonces no aprendes bueno esa jefa señora todavía esta hay...nueva...nueva, he falta pué, y nos incomoda su forma de trabajar....” (E6).*

La mayoría percibe que en oportunidades no todos son tratados de manera justa y el favoritismo media en un Clima Organizacional poco favorable en sus componentes que lo integran: *“... Democracia no, creo sólo en algunas oportunidades como te digo en el caso del favoritismo sólo con algunas personas, no son iguales con todos...” (E5).*

Los entrevistados manifiestan haber recibido orientación por parte de sus compañeros de trabajo más que su jefatura inmediata, haciéndoles conocer las tareas o funciones específicas que debe realizar durante sus labores, generando un sentimiento de pertenencia y responsabilidad dentro de la organización estructural *“...Si conozco mis labores específicas, ayudar a mis pacientes a traer su placa curaciones apoyo al doctor siempre en coordinación con ellos, además cuando ingrese por primera vez no recibí ninguna orientación por parte de mi jefatura inmediata, mayormente recibí el*

apoyo del compañero saliente de un técnico que salía del medio turno, me enseñó mucho en ese tiempo...” (E20).

Toma de decisiones. La falta de participación en la toma de decisiones, o de ser tomado en cuenta por parte de la jefatura, generan en los trabajadores un clima con falta de valores, más aun cuando se siente parte del proceso del trabajo que ellos realizan: *“...jamás piden opinión, creo que a la mayoría no piden, pero si como le digo me gustaría que eso ocurra en todas las áreas no nos piden opinión simplemente deciden y luego dicen van hacer esto y creo que no es lo correcto, se supone que cada uno conoce el proceso y merece respeto...” (E1).*

La mayoría percibe que no les dan las facilidades de alternarse con sus compañeros para asistir a las reuniones técnicas mensuales con las que están de turno, dificultando así que sus jefas inmediatas recaben apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas a su trabajo en la toma de decisiones *“...Si hay reuniones técnicas mayormente, pero no tengo el tiempo para subir a las reuniones , no me dan las facilidades porque tengo que cubrir todo el día el consultorio , acabo tarde luego me voy a almorzar y tengo que volver nuevamente para poder comenzar con el turno tarde con los pacientes y no me alcanza el tiempo, no me dan facilidades para que otro personal me cubra ,y eso no sucede con todos porque hay otros técnicos que no tienen consultorios y se van a la reunión y no salen de allí hasta que acabe..”(E20).*

En cuanto a la obtención de la información para la toma de decisión por parte de la dirección, casi todos refieren que les preocupa los rumores que traten de su gestión, por lo que prefiere obtener información veraz hablando directamente con los involucrados, aunque a veces pasa desapercibido por la carga laboral que tiene bajo su responsabilidad, generando un ambiente de incertidumbre por parte de su integrantes”.... *La directora no se deja llevar de rumores, si hay algún inconveniente habla con nuestra jefa inmediata y luego nuestra jefa nos manda a llamar y nos hace preguntas y luego nos autoriza para hablar con la Dra. Jefa del hospital*

aunque no está disponible fácilmente por las múltiples ocupaciones que tiene la doctora...” (E15).

Remuneración. Por otra parte la presión laboral es manejable para los trabajadores si se les motiva con aumento en su remuneración, más aún cuando anterior a ello han experimentado un pequeño aumento que no es meritorio al arduo trabajo que vienen desempeñado: *“...Bueno, mira antes... ganábamos una miseria ahora bueno con la nueva ampliación de Ministerio de Salud nos han subido hay alquilo pero mira sí, no estoy de acuerdo porque el trabajo aquí es a presión y creo que pucha nos deberían subir un poquito más, porque así la gente estaría trabajando más motivados vendrían con más ganas y todo eso....” (E6).*

La mayoría se sienten discriminadas por sus jefes porque consideran que su remuneración no está de acorde a la profesión que desempeñan, más aun cuando en su mayoría han estudiado estudios universitarios y su salario permanece igual : *“...Me gustaría que la directora aumenten un poco más el sueldo, claro es que como le digo estamos preparadas y muchas otras personas están aún más preparadas todavía, como que deberían ver la capacidad de cada personal o en todo caso con el aumento harían estudios superiores, por ejemplo hay personas que han culminado sus estudios universitarios de acuerdo a sus niveles de estudios deberían de pagar pienso yo....” (E14).*

La mayoría opinan que es un poco incómodo cubrir a sus compañeros de trabajo fuera de su horario establecido, ya que no es remunerable y sólo lo gratifican con día libre que los jefes inmediatos deciden, generado un cierto grado de descontento al menos si les permitieran elegir el día libre otorgado por cubrir a sus compañeros de trabajo: *“...claro, no pagan cuando nos quedamos para cubrir o por necesidad de servicio nos dan un día libre pero un día libre no es necesidad que nosotros escogemos es el que ellos escogen, eso es lo que definen, y es un poquito incómodo quedarse en un día que no le toque....” (E5).*

Comunicación. Algunos explican sus experiencias sobre el tipo de comunicación que perciben entre su jefatura mediata e inmediata, considerando un sistema de comunicación cerrada, temerosa y vigilante con su instancia superior que es la dirección, creando así un clima de intranquilidad entre los trabajadores: *"En la dirección no hay comunicación, nosotros nos quejamos con el jefe inmediato por que la directora es bien difícil para que te atienda...y además no hay acá un líder que valla y que tenga el valor de decir las cosas como son... nadie es capaz porque todos tienen miedo estamos acá...atemorizados digamos. Estamos acá con un bozal en que no podemos hablar ni decir nada porque esta con miedo más ahora que se viene diciembre y están con los contratos hay que te toman en cuenta hasta cámara nos han puesto porque creen que somos chorizos (ja ja ja) si de verdad cámaras acá cámaras hasta falta que pongan cámaras en el baño, nos hacen eso...uhm digamos como que incomoda este eh al trabajador digamos no. Si, si están en lo más mínimo están que se fijan un no sé cómo que están que le meten miedo a la gente uhm eso no es eso pues no es. Con otra gestión no era este no era como te explico no era tanto el temor ese pero trabajabas más tranquilo pero ganabas poco ganabas menos...uhm...pero trabajabas más tranquilo en cambio acá estas ganando un poquito más pero estas con toda la presión encima. Como que no te dejan respirar digamos. Uhm será pues fijamente en lo más mínimo por eso tenemos que estar ahí hay pendientes que salga otro trabajito por ahí para irnos trabajar a otro lado donde estemos más tranquilos...."* (E6).

No obstante, haciendo esa comparación antes señalada, al menos mitigan su intranquilidad al tener esa comunicación abierta con su jefa inmediata, donde puedan expresar sus percepciones laborales: *"...La jefa inmediata siempre nos ha comunicado, si estoy haciendo mal mi trabajo o que es lo que me falta, y además algunas cosas nos enseña que es lo que deberíamos hacer nos da charlas, siempre hace reuniones con los técnicos...."* (E20).

Los entrevistados opinan que no consideran bueno una llamada de atención, reaccionando con un grado de tolerancia mínimo, manifestando en

primera instancia una comunicación casi agresiva pero luego analizan, negocian y aceptan como parte de un aprendizaje y mejora continua para su organización revirtiéndose así en una comunicación asertiva: *...” sí soy poco tolerante a las llamadas de atención, claro me molesto y a la vez acepto...si bueno soy un poco este así...me exalto la gente ya me conoce y me dicen por las puras te exaltas porque a veces yo también veo que me llaman la atención por gusto ósea también me molestan pero después ya lo acepto lo bajo no soy rápido en manejarte digamos... me calmo ósea y acepto...”* (E8).

C. Potencial Humano

Recompensa. Los trabajadores manifestaban que les gustaría disfrutar del reconocimiento y recompensa de forma justa, que no sólo sea de algunos privilegiados que no cuentan con los criterios de merecérselos, ya que en el desarrollo del trabajo ellos mismos se dan cuenta porque consideran que el hospital es pequeño y se enteran de todo lo que puedan estar sucediendo, además perciben como fortaleza la aceptación del público por la gran demanda que manejan, pero que a su vez como debilidad la inexistencia de una adecuada infraestructura: *”... Siempre en el hospital ha habido evaluaciones por parte de los jefes inmediatos, y es muy buena, pero siempre hay favoritismo en esa parte a veces el técnico que más trabaja o llega temprano no falta, tienen menos descansos médicos a ellos no lo premian sino a otros privilegiados, yo lo considero por eso medianamente adecuada a quien no le gustaría que le recompensen por su buen trabajo..., por ejemplo el año pasado eligieron al mejor técnico de año, pero fue injusto porque hay otros técnicos mejores que ellos, excelente trato con el paciente, y con los demás compañeros, a pesar que es estresado uf bastante entrar a trabajar acá, nos exigen bastante mas no nos apoyan más que todo en... como te das cuenta pucha el hospital es chico pero tiene bastante aceptación. Vienen bastantes pacientes digamos y nosotros tenemos que estar ahí ahí... no tenemos la facilidad más que todo de infraestructura acá pucha estamos muy pequeño es el local para todo lo que se maneja acá para la magnitud de pacientes....”* (E20).

La mayoría siente que si su trabajo no fue lo adecuado, los jefes inmediatos son muy drásticos con ellos en vez de utilizar la estrategia de enseñanza y capacitación para mejorar su trabajo y tomarlo como una oportunidad de mejora dentro del contexto de la recompensa “...*En los memorándum, ósea son campeones enviando memorándum de amonestaciones pero no para felicitarte por el trabajo que haces, Para mí en ese aspecto para resolver ese problema sería, que la jefatura inmediata o de la alta jerarquía nos dé capacitaciones en otros hospitales de salud para ser mejores, me gustaría que la nueva gestión entrante que nos dé esa oportunidad de ir a hospitales de MINSA o ES SALUD para hacer pasantillas...*” (E3).

En cuanto a los intentos por mantenerse laborando dentro de la institución se pone en riesgo, pues casi todos manifiestan que no existen incentivos laborales para que traten de hacer mejor su trabajo: “...*No hay incentivos en eso deberían mejorar, así no renunciarían como lo vienen haciendo algunos trabajadores por falta de incentivos laborales...*” (E15).

Liderazgo. Además de que, en general, procuran entender el proceso de adaptación de una nueva gestión, perciben la usencia de liderazgo por parte de su jefatura, creando insatisfacción por la lentitud de respuesta ante sus requerimientos: “...*uhmm en el servicio falta una jefa guía, falta unir y que ponga las cosas bien, falta equipo, faltan muchas cosas, falta liderazgo la jefa que tenemos ahorita está recién adaptándose...*” (E6).

Por otra parte al entrevistar y preguntarles si el poder solo se centra en la dirección, mayoría justifica que no puede liderar sola porque tiene muchas responsabilidades y sede a otros grupos a su cargo: “...*No el poder no puede centrarse solo en la directora, porque como le dije tiene múltiples responsabilidades y también cada uno es líder en su pequeño grupo de trabajo....*” (E15).

Los entrevistados opinan que sus jefes coordinan el trabajo cuando se trata de aspectos de supervisión por sus entes superiores aún más si son económicos, por otro lado la usencia de liderazgo ante un problema sobre todo si se trata del publico demandante, exponiendo al personal de salud a afrontar las quejas de insatisfacción del usuario: *“...trabajamos de manera coordinada para mejor resultado de trabajo, cuando se trata de presupuesto que viene de MINSA y las jefatura de áreas están puestas sus miradas, además piden resultados día por día para información del avance, después por otras cosas no, porque son tantas las responsabilidades que tienen los jefes que nos dejan solos resolver los problemas y nos apoyan en cuanto puedan sobre todo ante quejas de los pacientes que puedan presentar, ya que no se puede atender a todos los pacientes porque hay mucha demanda dentro del hospital.....”*(E15).

Innovación. Muchos entrevistados opinan que se encuentran rutinizados dejando de lado su espíritu innovador creativo, no necesariamente por falta de medios económicos por el contrario consideran como un factor predisponente la recompensa de manera injusta: *“.....Yo creo que no hay innovación hay rutina en mi servicio porque a veces uno trata de hacer algo nuevo pero no te lo permiten o no hay algo que puedas cambiar por formas económicos pero no tanto uno puede cambiar muchas cosas sin necesidad de dinero eso va depender también que te feliciten por tu creatividad pero a veces no pasa eso, recompensan a otros que no se merecen....”* (E17).

Los entrevistados en su mayoría manifiestan su satisfacción por contar con elementos innovadores y tecnológicos que faciliten su trabajo: *“...Si contamos con tecnología como computadoras por cada servicio con internet limitado pero necesario y nuevos equipos médicos que han llegado para el hospital, además hay servicios que cuentan historias clínicas digitales, en esa parte si estamos avanzados sobre todo en emergencia donde necesitan que todo sea rápido.....”*(E10).

Contrariamente a lo que esperan la mayoría de los entrevistados, en contar con talleres que estimulen su creatividad de innovación dentro de su organización, ponen al descubierto que carecen de talleres innovadores impidiendo que reconozcan y fluyan la creatividad que ellos poseen: *“...No hay esos talleres que mencionas, ni motivación ni innovación ni nada de eso y creo que nos hace falta porque así aprendemos o sacamos lo que ya tenemos de creatividad para mejorar el servicio y finalmente el hospital...”* (E1).

Confort. Los entrevistados opinan sentirse satisfechas trabajar en su área, pero que últimamente se observa bastante insalubre, puesto que no cumple con las normas técnicas de infraestructura teniendo connotaciones más negativas si son personal de salud: *“.....Si me siento satisfecha trabajar en mi ambiente de trabajo aunque deberían de tratar de solucionar a través del personal de limpieza poder exterminar no se habría puesto, este cajita algo para poder matar a los roedores pues no.....”* (E7).

Así mismo los trabajadores manifiestan que la dirección hace poco o casi nada de gestión para solucionar y crear un ambiente físico, sano y agradable, pues manifiestan que han transcurrido varios años en mejorar la salubridad de infraestructura del establecimiento y aun no encuentran respuesta alguna, temiendo a contraer enfermedades infectocontagiosas: *“.....En esa parte poco hace la directora, porque el hospital necesita un nuevo hospital ya, creo que la demanda de pacientes ha crecido, la infraestructura comenzó en el año 53 con una posta médica y ahora es un hospital creo, que no tiene lo suficiente estructura para soportar la demanda de hospitalización, y la construcción del nuevo hospital está en veremos porque no se construye todavía pero al menos reestructurar nuestro ambiente .El consultorio de TBC se encuentra al costado de nuestro servicio y estamos propensos a poder contagiarnos , no puede estar ubicado al lado de los consultorios externos incluso lo que sé, es que se han contagiado de TBC una doctora y licenciada enfermera que se encuentra en tratamiento...”* (E20).

La totalidad de los entrevistados explican sus experiencias y muestran su estado de discomfort por confort con mente visionaria, pues señalan que al término de la construcción de un nuevo hospital mejorara la infraestructura y el incremento de contratación de trabajadores capacitados y motivados que es lo que carecen en estos momentos “.....el ambiente laboral es saludable si nos organizamos, y cuando terminen nuevo hospital habrá un ambiente más grande para que todo esté bien organizado, si estuviera mejoraría mucho las cosas si sé que va a mejorar con la cantidad de pacientes, contratarían buenos empleados, claro que si de hecho que se van a necesitar, porque actualmente es muy pequeño el hospital....” (E11).

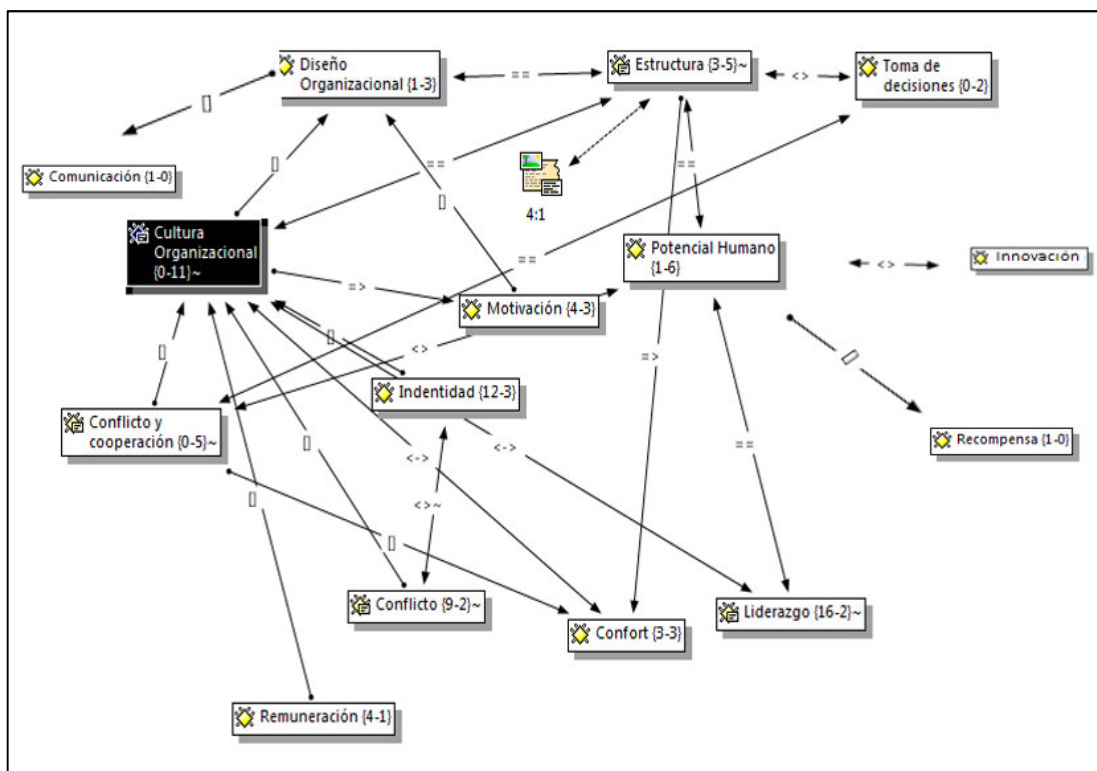


Figura 2, Red de relaciones encontradas en el análisis de las dimensiones del Clima Organizacional y sub dimensiones que la componen. Fuente: Elaboración Propia (2013).

Se aprecia a las dimensiones y sub dimensiones de la cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, que son componentes importantes del clima organizacional, que a continuación se presentan con sus relaciones de potenciación o asociación y de divergencia o contradicción, las cuales son las que determinan el comportamiento de los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

4.2 Prueba de Hipótesis

Por ser una investigación del tipo cualitativo no tiene hipótesis.

4.3 Discusión de los Resultados

Se logró la saturación de categorías durante las entrevistas a profundidad conformando (20 participantes), que consistió en la formulación de preguntas semi estructuradas a los entrevistados mediante las categorías orientadoras, la calidad de respuesta era de repetitividad en el número catorce, sin embargo se extendió a los veinte participantes para tener mayor información posible. Considerándose a cada uno de los trabajadores de la salud unidad de investigación permitiendo el análisis del mismo que a continuación se precisará.

En su mayoría eran adultos jóvenes con una media de 37.5 años de edad y mujeres, del grupo profesional técnicas en enfermería, lo que no representa un sesgo en el análisis de los resultados, ya que están inmersas en el logro de objetivos institucionales demostrado por el amplio conocimiento de la funciones que cada miembro de la institución tiene.

El (90%) de los entrevistados pertenecía a la condición laboral de contrato administrativo de servicio (CAS) esto tuvo una marcada influencia a la hora de valorar el clima organizacional, ya que por su misma condición de

inestabilidad laboral ven a los nombrados como rivales en todos los aspectos laborales. (Artaza, 1997). La inestabilidad laboral a la que está expuesto un CAS no fue reflejada por el tiempo de servicio promedio hallado que fue de 4.9 años.

El análisis hermenéutico se realizó con las dimensiones orientadoras: cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano en relación con el clima organizacional evidenciándose un patrón de repetitividad es decir: una saturación de todas las categorías encontradas, según lo descrito por diversos autores en especial Gonzales 2007, en su libro: "Relaciones entre la actitud hacia el cambio y la cultura organizacional". (Gonzales, 2007).

A. Cultura Organizacional

Motivación. Los entrevistados consideran que es importante y necesaria la motivación por parte de su jefe. Una de las estrategias según diversos autores para lograr la motivación es necesario aplicar la teoría de las relaciones humanas considerando como el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración (Chiavenato, 2006). La desmoralización que perciben la mayoría de los entrevistados genera un sentimiento de desmotivación al no recibir capacitación a fin al tema, a pesar que demuestran responsabilidad en su trabajo, generando expectativas de búsqueda de otro centro laboral a futuro, resultado que concuerda con (Bustamante, 2012), quien evidenció en su estudio que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada. Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes, el estímulo y la formación a los empleados. Una posible explicación de este hallazgo es que los líderes del

Hospital de Baja complejidad Vitarte no generan estímulo a los trabajadores, ocasionando insatisfacción laboral que puede conllevar a la búsqueda de otro centro laboral. Así mismo los trabajadores opinan que la motivación entre sus compañeros se afirma cuando comparten el trabajo hacia los objetivos institucionales de acuerdo a las funciones de cada trabajador independientemente de la responsabilidad que cada uno posee sea personal médico, personal de enfermería, personal administrativo, juntos hacen un grupo humano. Estos resultados concuerdan con lo descrito por (Bustamante et al; 2015), y se debe, en parte, a que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron la motivación laboral y responsabilidad, lo que reforzaría el trabajo en equipo coordinado.

Identidad. En cuanto a la identificación con su institución, casi todos manifiestan sentirse identificados con el Hospital de Baja Complejidad Vitarte, y reconocen que la atención con calidad a los pacientes les permitirá que regrese nuevamente para ser atendido. Estos resultados concuerdan con (Pérez y Rivera, 2015), concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores, señalando en tal sentido el espíritu de pertenencia mediante el buen trato hacia los pacientes. Los trabajadores explican que su compromiso con su institución se debe a que consideran su centro laboral como un ambiente de desarrollo profesional y personal donde pueden desarrollar sus competencias, relacionándose como el sentimiento de pertenencia a la organización, que se les 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 (Litwin y Stringer, 1968).

En cuanto a las buenas, regular o malas expectativas en su institución la mayoría de los entrevistados perciben buenas expectativas por la construcción de un nuevo hospital, pero en la actualidad se encuentran atravesando un momento de incertidumbre por instalaciones de cámaras en casi todo el hospital y al indagar los motivos su jefatura aduce que es por presencia de delincuentes, mitigando así la incomodidad de los colaboradores y adaptándose a las nuevas normas establecidas. Tal como lo

señala los autores (Guerrero & Kim, 2013), quienes afirman que cada organización tiene su propia cultura, su propio clima, sus debilidades, sus fortalezas que tienen que identificar para poder adaptarse a un mundo cambiante

Conflicto. En cuanto a la resolución de conflicto la totalidad de los entrevistados manifiestan que aplican lo aprendido de inteligencia emocional, permitiéndoles resolverlos en un plano laboral más que personal por el respeto y el apoyo mutuo que poseen, valores que caracterizan a su organización. Sin embargo hay autores que consideran el conflicto como algo potencialmente positivo (Vinyamata, 2004); quien afirmó que “un cierto grado de desacuerdo, de divergencia y de controversia es lo que facilita la cohesión y la profunda cooperación del grupo”. Estas afirmaciones explicarían estos hallazgos ante un conflicto se demuestra los valores existentes dentro de la organización. Por otro lado el nivel de resolución de problemas frente a la presión del trabajo, alteran la capacidad de afrontamiento entre los trabajadores, sin embargo la respuesta de resolverlo es eficaz porque llegan a negociar sin necesidad de arbitraje por parte de las instancias superiores. Tal como lo afirma los investigadores (Edwards y Scullion, 1994)., quienes señalan que las relaciones laborales deben entenderse como un conjunto de prácticas y el control cada vez es más problemático porque las personas tienen mayor conciencia de sus intereses, cada vez consienten menos ser tratados como números. Esta resistencia provoca un desequilibrio que es el conflicto. Algunos de los indicadores más claros de la existencia del conflicto son el absentismo, el sabotaje, la rotación en el empleo, el trabajo a ritmo lento, los accidentes y otros. Entonces este concepto explicaría la cusa de conflicto laboral dentro de la organización que se genera en su mayoría por no contar con la capacidad resolutive de tratar problemas complejos del paciente que acuden en su hospital nivel II-1, generando una respuesta de preocupación y solución a la vez mediante las gestiones de referencia a una institución de mayor complejidad. Estos resultados no concuerdan con el estudio de (Calcina, 2015)., en sus hallazgos concluye que el clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo en su

mayoría es regular referida a la sub dimensión conflicto. Una explicación de estos hallazgos pudiera deberse a la diferencia de nivel de complejidad que ambos poseen.

Cooperación. En cuanto al nivel de cooperación, casi todos manifiestan que se apoyan entre sí, porque consideran imperante la satisfacción de las necesidades del paciente. Estos hallazgos difieren a lo descrito por (Calcina, 2015)., donde demostró que el clima organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría es regular referida a la sub dimensión apoyo, esta contraposición pudiera deberse a su atención especializada y segmentada. Además los entrevistados manifiestan sus experiencias sobre el apoyo material y humano por parte de su jefatura; reconociendo que la capacidad de respuesta está en función a las posibilidades que cuenta su institución para poder satisfacer sus necesidades laborales y personales, resultado que concuerda con (Figueroa, 2013)., quien evidencia en su estudio que las acciones de prevención y disminución de riesgo deben centrarse en la modificación de la cultura organizacional, favoreciendo el trabajo en equipo así como mejoras ergonómicas que coadyuven en la calidad de vida personal y laboral.

La percepción de temor a lo desconocido, cuando les tienen que rotar a otros servicios para cooperar con sus compañeras genera sentimientos de incomodidad y rechazo al cambio de ambiente laboral sin la inducción previa. Esta reacción es fundamentada por (Litwin y Stringer, 1968) relacionando a la cooperación como 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. Poniendo énfasis en las capacitaciones de acuerdo a sus competencias profesionales logrando así un sentimiento apoyo y no de temor a lo desconocido en las áreas donde se requiera el trabajo en equipo.

B. Diseño Organizacional

Estructura organizacional. En cuanto a su estructura organizacional, o más exactamente la percepción que tiene los trabajadores de su jefatura con respecto a los procedimientos y limitaciones a que se enfrentan a su desarrollo de su trabajo, la mayoría consideran insatisfacción de su estilo de mando autoritario, pero a su vez justifican por considerarla nueva la gestión en curso y que aún le falta mucho que aprender. Tal como plantea (García, 2004)., donde el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva los cuales parten de un sistema tipo autoritario donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Agravándose la situación más aun cuando la mayoría percibe que en oportunidades no todos son tratados de manera justa y el favoritismo medie en un clima organizacional poco favorable en sus componentes que lo integran, esta percepción es justificada por (Chiavenato, 2006)., afirma que las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc., y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc. Entonces vista desde esta perspectiva el homo economicus cede el lugar al hombre social, destacando el carácter democrático administrativo, donde las tareas y la estructura es sustituido por el énfasis en las personas, reflejando un clima organizacional favorable de satisfacción laboral en su integrantes.

Toma de decisiones. La falta de participación en la toma de decisiones, o de ser tomado en cuenta por parte de la jefatura, genera en los trabajadores un clima con falta de valores, más aun cuando se siente parte del proceso del trabajo que ellos realizan. Elster (1991), define la toma de decisiones como el proceso a través del cual generan elecciones, esto por parte de actores organizacionales (trabajadores). El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos de las elecciones llevadas a cabo, se hacen derivar acciones más o menos vinculantes para la organización y el conjunto de actores que en ella participan. Los resultados del presente estudio reflejan que excluye a los trabajadores en la toma de decisiones sin tomar en cuenta que el recurso humano desarrollará las decisiones planteadas por la dirección, generando una no vinculación entre los objetivos institucionales con los personales.

En cuanto a la obtención de la información para la toma de decisión por parte de la dirección, casi todos refieren que les preocupa los rumores que traten de su gestión, por lo que prefiere obtener información veraz hablando directamente con los involucrados, aunque a veces pasa desapercibido por la carga laboral que tiene bajo su responsabilidad, generando un ambiente de incertidumbre por parte de su integrantes. Este resultado es refrendado por los autores (Brunsson & Olsen, 2007)., quienes consideran que la toma de decisiones debe provocar la reforma administrativa, es algo recurrente, que no ofrece certezas de cambio e innovación inmediata y sinóptica, sin embargo, va insertando cambios graduales, a manera del proceso de sedimentación de los suelos, en este sentido los hallazgos demuestran que el contexto organizacional e institucional de toma de decisiones en medio de rumores pueden sedimentarse si no logran confrontar mediante la comunicación con la personas implicadas, logrando aplacar el sentimiento de incertidumbre que perciben los trabajadores del Hospital de Baja complejidad vitarte.

Remuneración. Por otra lado la presión laboral es manejable para los trabajadores si se les motiva con aumento en su remuneración, más aun cuando anterior a ello han experimentado un pequeño aumento que no es

meritorio al arduo trabajo que vienen desempeñado, Tal como lo sostiene el autor (Litwin y Stringer, 1968), donde señala que la remuneración es la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores. Cuyos resultados indican que los gerentes deberían evaluar esta posibilidad de incremento salarial como una manera de estímulo, teniendo en cuenta que la teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas y como éste es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo (Chiavenato, 2006).

La mayoría de los entrevistados se sienten discriminados por sus jefes porque consideran que su remuneración no está acorde a la profesión que desempeñan, más aún cuando en su mayoría han culminado estudios universitarios y su salario permanece igual. Estos resultados concuerdan con (Carmona Y Jaramillo, 2010), donde llegaron a la conclusión en términos cualitativos que los empleados perciben con una actitud no óptima y el clima laboral de la entidad lo consideran inflexible e intranquilo. Existen aspectos del clima organizacional que son necesarios atender, corregir y dar seguimiento por parte de los líderes de los procesos, con respecto al compromiso institucional, los empleados denotan una actitud desfavorable de compromiso hacia la organización, lo anterior sustentado en falta de beneficios laborales tales como una buena remuneración. La explicación de estos hallazgos encontrados en el presente estudio, es el sentimiento de discriminación que perciben los trabajadores del Hospital de Baja Vitarte pudiendo conllevar a una connotación aún más desfavorable hacia el compromiso de su institución, si los líderes encargados no plantean una modificación en el aspecto salarial.

Comunicación. En cuanto a sus experiencias sobre el tipo de comunicación que perciben de su jefatura mediata e inmediata, consideran como un sistema de comunicación cerrada, temerosa y vigilante con su instancia superior que es la dirección como se ha podido apreciar en los resultados del presente estudio, creando así un clima de intranquilidad entre

los trabajadores. Estos resultados concuerdan con el estudio realizado por (Bustamante et al; 2015), quien tuvo como objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. Se determinó que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: comunicación, equipo y distribución de personas. Teniendo en cuenta que esta sub dimensión comunicación es de vital importancia cuando se trata de evaluar servicios de salud donde recurso humano es considerado imperante dentro de su organización sea cual fuera su nivel de complejidad, caracterizando a un clima organizacional favorable o desfavorable.

Los entrevistados opinan que no consideran bueno una llamada de atención, reaccionando con un grado de tolerancia mínimo, manifestando en primera instancia una comunicación casi agresiva pero luego analizan, negocian y aceptan como parte de un aprendizaje y mejora continua para su organización revirtiéndose así en una comunicación asertiva. Tal como lo menciona (San Martín, 2008). La confrontación dentro de la organización es abordar las diferencias, sentimientos, valores y normas de una organización, esto es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones realizadas en los estudios de clima organizacional, donde la comunicación organizacional resulta ser eficaz para conciliar entre terceras partes. Así mismo, la educación mejora los conocimientos, los conceptos, las habilidades y las creencias, permitiendo el logro de las tareas y objetivos, relaciones humanas y conductas de los trabajadores. Es por ello que los resultados hacen reflejar a la luz de la teoría que las discrepancias es inevitable y es considerado como parte del crecimiento de los integrantes de la organización, utilizando como estrategia la comunicación asertiva, favoreciendo un equilibrio del Clima Organizacional existente con respecto a esa sub dimensión.

C. Potencial Humano

Recompensa. Los trabajadores manifestaban que les gustaría disfrutar del reconocimiento y recompensa de forma justa, que no solo sea de algunos privilegiados que no cuentan con los criterios de merecérselos, ya

que en el desarrollo del trabajo ellos mismos se dan cuenta porque consideran que el hospital es pequeño y se enteran de todo lo que puedan estar sucediendo, además perciben como oportunidad la aceptación del público por la gran demanda que manejan, pero que a su vez como debilidad la inexistencia de una adecuada infraestructura. Estos resultados coinciden con (Calcina, 2015); quien tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. En sus hallazgos concluye que el Clima Organizacional según los enfermeros de Unidades Críticas en su mayoría es regular referido a la recompensa. Es así como la mayoría de los entrevistados percibe que si su trabajo no fue lo adecuado, los jefes inmediatos son muy drásticos con ellos en vez de utilizar la estrategia de enseñanza y capacitación para mejorar su trabajo y tomarlo como una oportunidad de mejora dentro del contexto de la recompensa. Tal como lo sustenta (MINSA, 2006)., en donde hace mención que la recompensa es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo, otorgándole este concepto diferentes arista en el presente resultado de investigación, por una parte consideran que el hospital es bastante demandante por la afluencia de pacientes y que merecen ser recompensados de manera justa felicitando por su arduo trabajo que vienen desempeñando, y por otra parte presentan disposición para ser capacitados logrando mejorar su capacidad de respuesta, y si estos cambios no se hacen realidad los intentos por mantenerse laborando dentro de la institución se pone en riesgo. Teniendo en cuenta lo que afirma (Chiavenato, 2006). El experimento realizado en Hawthorne demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no solo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Liderazgo. Además de que, en general, procuran entender el proceso de adaptación de una nueva gestión, perciben la usencia de liderazgo por parte de su jefatura, creando insatisfacción por la lentitud de respuesta ante sus requerimientos. Estos resultados coinciden con (Saavedra, 2016); concluyendo que el médico jefe debe implementar proyectos de mejora continua con los responsables gerenciales del equipo de gestión y de las unidades operativas para mejorar la relación del diseño organizacional y el potencial humano con la finalidad de obtener ventajas competitivas tales como organización en salud y exigencia a los niveles directivos superiores en cuanto a la logística y el financiamiento de los mismos. Por otra parte al entrevistar y preguntarles si el poder solo se centra en la dirección, la mayoría justifica que no puede liderar sola porque tiene muchas responsabilidades y sede a otros grupos a su cargo. Según (Harris,1995)., la lista de atributos útiles aunque no absolutamente requeridos de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás. De los anteriores atributos, se adecuan para la investigación el siguiente estilo: de rienda suelta, donde el líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control, Por el contrario lo que se quiere es generar la posibilidad de desarrollar la práctica de un líder participativo donde utilice la consulta de los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, para la toma de decisiones, ejerciendo influencia positiva de motivación logrando vincular los objetivos personales con los institucionales.

Innovación. Muchos entrevistados opinan que se encuentran rutinizados dejando de lado su espíritu innovador creativo, no necesariamente por falta de medios económicos por el contrario consideran como un factor predisponente la recompensa de manera injusta. Tal como lo describe (MINSAs, 2006); quien define como la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Contrariamente a lo que esperan la mayoría de los entrevistados, en contar

con talleres que estimulen su creatividad de innovación dentro de su organización, ponen al descubierto que carecen de talleres innovadores impidiendo que reconozcan y fluyan la creatividad que ellos poseen. Ante ello (Chiavenato, 2006); afirma que: La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Ese conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad, la organización necesita tener capacidad innovadora, que conlleve a la obtención de logros a través de los integrantes, adoptando nuevas ideas que vengan estas de dentro o fuera de la organización, con sentido de identidad y de compromiso integrando a todos los trabajadores y no solo un grupo porque generaría esa percepción negativa que solo algunos privilegiados puedan ser recompensados, considerado como un impedimento a su espíritu innovador, teniendo como premisa que la tarea básica del desarrollo es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización que vienen experimentando los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

Confort. Los entrevistados opinan sentirse satisfechos trabajando en su área, pero que últimamente se observa bastante insalubre, puesto que no cumplen con las normas técnicas de infraestructura teniendo connotaciones más negativas si son personal de salud. Ante esto (MINSA, 2006), señala que es responsabilidad y el esfuerzo que debería realizar la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable. Sin embargo esto se magnifica cuando los trabajadores manifiestan que la dirección hace poco o casi nada de gestión para solucionar y crear un ambiente físico, sano y agradable, que han transcurrido varios años en mejorar la salubridad de infraestructura del establecimiento y aun no encuentran respuesta alguna, temiendo a contraer enfermedades infectocontagiosas como ya viene sucediendo con personal médico y enfermería los que se encuentran en contacto directo con los pacientes, evidenciándose ausencia del cumplimiento a lo establecido en la Carta de Ottawa de la (OMS, 2000)., sobre la Promoción de la Salud, la misma OMS adaptó esta al contexto de salud y trabajo, fortaleciendo el desarrollo de habilidades y responsabilidades personales y colectivas

relacionadas con la gestión de la salud, la seguridad, el autocuidado y el desarrollo personal de los trabajadores y sus organizaciones a su alrededor para proteger y mejorar la salud: fundamentados en estilos de trabajo y de vida saludables en la búsqueda de mejores condiciones y calidad de vida laboral y personal, tales como la capacitación sobre los factores de riesgo en el ambiente físico, los métodos para protegerse y fomentar comportamientos saludables en el trabajador, sin admitir barreras en su alcance, así como del ambiente general y las poblaciones circunvecinas a la institución, que permitan orientar las soluciones para el adecuado control de los riesgos del trabajo, realizando acciones tales como modificaciones para eliminar los factores de riesgo para la salud y la seguridad en el entorno físico, cambios en la forma de organizar el trabajo. Cobrando importancia al momento de valorar el confort de sus integrantes ya que esto afectaría a la salud de los trabajadores, percibiendo un clima organizacional desfavorable y poco seguro de prevención de riesgos.

D. Red de Relaciones Encontradas en el Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional y Sub dimensiones que la Componen

En la figura N° 2 se puede evidenciar a las dimensiones y sub dimensiones de la cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, consideradas componente importante del clima organizacional, que a continuación se presentan con sus relaciones de potenciación o asociación y de divergencia o contradicción, las cuales son las que determinan el comportamiento de los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte. Tal como lo señala (Robles-García et al., 2005)., quienes afirman que existen dos componentes, el clima y la cultura organizacional, que son considerados factores que influyen directamente sobre las otras subcategorías, sin embargo estos dos componentes son los que a la larga deciden el destino de la institución. En el presente estudio los trabajadores perciben la atmosfera también llamado clima organizacional como medianamente favorable, esta condición hallada en el presente estudio es similar a lo encontrado por los autores (Solís et al., 2016), quienes demostraron que el nivel de clima organizacional fue medianamente

favorable con ausencia de Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería. Estos hallazgos hacen suponer que un clima organizacional aceptable conlleva en los trabajadores en mantener expectativas positiva frente a su labor, denotando que hay un buen nivel de rendimiento y productividad en el trabajo, con pensamiento de eficacia laboral, obtención de logros importantes en su vida personal y laboral, por consiguiente para reformarlos según el autor (Robbins, 2009)., se debe buscar un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, generando así una connotación diferente de aprendizaje y mejoramiento continuo de los integrantes de la organización.

En cuanto a la dimensión cultura organizacional y las sub dimensiones que la componen, guardan relación de potenciación o fortaleza, que son consideradas puntos fuertes dentro de la institución en mención. Estos resultados concuerdan a lo descrito por (San Martín, 2008)., quien afirma que un trabajador con un clima laboral adecuado y motivado incrementa sus niveles de desempeño y de productividad versus el que no lo está, esta relación que surge de manera espontánea puede producir beneficios a los empleados a los que se quiere lograr, la buena salud.

Sin embargo, en cuanto al diseño organizacional y las sub dimensiones que la componen, guardan relación de divergencia o debilidad, que son consideradas puntos débiles dentro de la organización. Estos hallazgos coinciden con lo descrito por (Robbins, 2009); quien sostiene que alguna empresas encaran medios relativamente estáticos, otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha incertidumbre que los dinámicos y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa el administrador tratara de reducir al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajuste a la estructura de la organización, donde los directivos deben considerar el clima estable como una inversión a largo plazo; que ésta forma parte del activo de la institución y como tal se deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Como efecto de la relación de divergencia o debilidad que presenta la dimensión potencial humano y las sub dimensiones que la componen; es considerada como oportunidad de mejora dentro del ambiente por los cuales perciben los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte; estos resultados son contrastados por el autor (Evan, 1976)., quien considera a la organización como un sistema abierto de interacción constante con el medio en el cual se desarrolla, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de estas partes, queda afectado todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo, las exigencias y necesidades internas.

El proceso de toma de decisión de los ejecutivos, tiene como consecuencia el diseño de normas para regular el comportamiento de los miembros, afectando a la socialización y a su asignación de roles. El desempeño de esos roles sitúa a los diferentes miembros un una red de relaciones con otros miembros de la organización que directa o indirectamente ejercen influencia sobre su desempeño. A su vez ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas, especialmente en aquellas organizaciones regidas por principios de racionalidad y universalismo. Desde esta perspectiva al poner en práctica estos principios revertiría los hallazgos de divergencia o contradicción encontrados en el presente estudio, para obtener logros de satisfacción en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte y por ende una percepción deseable del clima organizacional reflejando un óptimo desempeño laboral.

CONCLUSIONES

- El clima organizacional del Hospital de Baja Complejidad Vitarte es percibido por sus trabajadores como medianamente favorable, según las dimensiones: cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano.
- El clima organizacional según la dimensión cultura organizacional es percibido por sus trabajadores como favorable en las sub dimensiones que la componen: motivación, identidad, conflicto y cooperación, por la existencia de identificación y motivación entre sus compañeros hacia los objetivos institucionales, mediante la atención con calidad al paciente .La solución de problemas se da en un plano profesional con respeto , apoyo mutuo e inteligencia emocional ante el conflicto recurrente por el nivel resolutivo II-1, mediante sistema de referencia.
- El clima organizacional según la dimensión diseño organizacional es percibido por sus trabajadores como desfavorable en las sub dimensiones que la componen: estructura organizacional, toma de decisiones, remuneración, a excepción de la comunicación que es medianamente favorable, evidenciándose insatisfacción del estilo de mando autoritario por parte de su jefe, creando una atmosfera de temor y falta de valores, donde la comunicación es cerrada en forma de instrucción lo que genera una reacción casi agresiva, luego negocian y aceptan como parte de aprendizaje. El favoritismo medie en la toma de decisiones, se sienten discriminados por la no correspondencia entre la remuneración y funciones ejercidas.
- El clima organizacional según la dimensión potencial humano es percibido por sus trabajadores como desfavorable en las sub dimensiones que la componen: recompensa, liderazgo, innovación y

confort, estas unidades analizadas demuestran que el reconocimiento y la recompensa se dan de manera injusta, por tal motivo se encuentran rutinizados, con carencia de estímulo para el espíritu innovador que poseen, así como también el tipo de liderazgo es de rienda suelta en vez de participativo, la inoperancia de la gestión para hacer cumplir las normas técnicas de salubridad de ambientes físicos sanos y agradables, generando una atmosfera de temor al riesgo de contraer enfermedades infectocontagiosas como viene sucediendo. Por lo consiguiente, existe un grupo de trabajadores que han pensado cambiar de empleo.

RECOMENDACIONES

- El actual equipo de gestión del Hospital de Baja Complejidad Vitarte debe reformular estrategias a fin de revertir estos hallazgos de clima organizacional medianamente favorable en la brevedad posible, considerando esta situación como oportunidad de mejora continua dentro de la organización de salud.
- Se sugiere seguir fortaleciendo la cultura organizacional, mediante estímulo al personal de manera igualitaria, tratando de ofrecer las mejores condiciones de trabajo y estabilidad laboral.
- Se sugiere cambiar el tipo de estructura organizacional por el democrático, así mismo seguir fortaleciendo la comunicación con el personal subalterno.
- En lo que respecta al potencial humano, se sugiere a los actuales gestores implementar el proceso interactivo coaching y desarrollo de técnicas de liderazgo participativo en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, así como también poner en práctica el cumplimiento de las normas técnicas de la OPS y OMS vigentes en la actualidad en lo que respecta al confort y salubridad laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, C. (2014). *“Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del Centro Médico Naval”*. Tesis de maestría publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Arias, L; y Zegarra, J. (2013). *Clima organizacional, Síndrome de Burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital Oncológico*. Tesis para optar el título de licenciado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Artaza O, M. V. J., Vasquez C. (1997). Structure of human resources in a public hospital in Chile: an experience in introducing changes. *Pan*
- Brunsson, N. & Olsen, J. (2007). La reforma de las organizaciones. México DF: CIDE.
- Bustamante, E. (2012). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de comunicación y salud*, 3, 35-49.
- Bustamante, M; Grandón, M; y Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *EL SEVIER*, 31,432-440.
- Calcina M. (2015). *“Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012”*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Carmona, V; y Jaramillo, E. (2010). *“Estudio del clima organizacional en el Hospital San Jorge de Pereyra”*. Trabajo de grado de la Universidad Tecnológica de Pereyra, Colombia.
- Cooperación Alemana para el Desarrollo (GTZ) – Ministerio de Salud Pública y Asistencia social, El salvador. (2007) Curso Taller: Gerencia

de la Calidad aplicada a Salud Pública e El Salvador – Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.monografiascalidad/org/articles/clima>.

- Cortez, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”*. Xalapa. Tesis de maestría publicada, Instituto de Salud Pública, de la Universidad Veracruzana, Xalapa México.
- Cuadra, A., and Constanza, B. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Culebro, J. (2003). Cambio estructural. En D. Arellano, E. Cabrero & A. del Castillo, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. (pp. 171-220). México, Distrito Federal: Miguel Ángel Porrúa; Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Crozier, M. (1974). El fenómeno burocrático (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Amorrurtu.
- Cyert, R. & March, J. (1965). Teoría de las decisiones económicas de la empresa. México DF: Herrero.
- Delgado, A., Bellon, J., Martinez-Canavate, M., Luna del Castillo, D., Lopez, L., & Lardelli, P. (2006). The dimensions of the organisational climate as seen by general practitioners. Multicenter Study
- Edwards, P.K. y Scullion, H. (1987), La organización social del conflicto laboral. control y resistencia en la fábrica, Ed. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Elster, J. (1991). Juicios salomónicos; Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión. Barcelona: Gedisa.
- Evans-Pritchard, E.E. (1977). Los nuer. Barcelona: Anagrama.
- Farfán, M. (2009). *Relación del clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares*. Tesis de maestría publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Figueroa, R. (2013). *Clima organizacional y Síndrome de Burnout en personal de salud de segundo nivel de atención médica*. Tesis de maestría publicada, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

- Floyer, A. (1990) *Cómo Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Organizaciones*, Editorial Paidós, Barcelona.
- FOCAULT M. *Microfísica del poder*. La Piqueta, Madrid. 1992.
- García, I. (2006). *La formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de liderazgo*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Granada Departamento de Psicología Social y Metodología de las ciencias del Comportamiento, Granada, España.
- Garcia,M; y Contreras,L. (2004). *Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educacion de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de [:http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf)
- Gómez, P.(2013). *Sistema de remuneración e incentivos de los profesionales de la salud como instrumentos para la mejora de la calidad de atención*.Tesis de doctorado publicado, Ciencias de la Salud - Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Gongalves, A. (2003).Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible en Internet. Recuperado de <http://www.calidad.org/articulos/dec97/artdec97.htm>
- González, J., & Hernández, G.(2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional.
- Gramsci, A. Notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el estado moderno. T.V. Obras escogidas. Lautauró Argentina. (1962).
- Grau, B., de Diego, R; & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*. 16, 1(125-131).
- Grau, S., & Garcia,M. (2005).Burnout syndrome in health workers and relationship with personal and environmental factors. *Gac Sanit*, 19(6), 463-470.
- Guerrero, E., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational.
- Harris JR. J. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. (1995) Editorial Limusa.

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición.(7ª.Ed.). Mexico D.F. :Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A- de C.V.
- Christensen, T; Lægreid, P; Roness, P. & Arne, K. (2007). Organisational Theory for the Public Sector: Instrument, Culture, Myth. New York: Routledge.
- Litwin, G. & Stringer, R., Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School. 1968.
- Maguiña, C., and Galán, E. (2011). Health situation in Perú: the pending agenda. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(3), 569-570.
- March, G, Simon, H.(1958) Teoría de la organización. Ariel. Barcelona. 1977.
- Mellado, C. (2005). *Validez de constructo de una escala para medir Clima y Liderazgo desde una óptica comunicativa en la pequeña empresa industrial*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Concepción Facultad de Ciencias Sociales-Dpto. Comunicación Social, Concepción, Chile.
- Ministerio de salud. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Curso de gestión en las Redes de Establecimientos y servicios de salud. Perú: Modulo N° 5.2006; 59-67; 307-314.
- Molina, E.(2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 35-38.
- Munive, G. (2010). *Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes*. Tesis de maestría no publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- OMS, OPS. Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe: Anexo N° 6 - Documento de Trabajo. Ginebra. (Swz): Organización Mundial de la Salud; 2000.
- Pérez, N; y Rivera, P. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*. Tesis de maestría no publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Amazonas, Perú.

- Pierina, P. G. (2012). Agenda pendiente de reforma en el Perú. *Advocating for economic reform in Peru*.
- Pritchard, R., y Karasick, B. (1973). 'The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction'. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146
- Quevedo, AJ. Escala de Clima Organizacional (EDCO). (2006). Disponible en Internet. Recuperado de [file:///D:/Downloads/477-1903-1-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/477-1903-1-PB%20(1).pdf)
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13.a ed.). Mexico, Naucalpán de Juárez, Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Roberts, B., et al. (2001). *Las nuevas políticas sociales en América Latina y el desarrollo de ciudadanía: una perspectiva de interfaz. University of Texas at Austin, Wageningen 14*.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). [Variables related to job satisfaction. Cross-sectional study using the European Foundation for Quality Management [EFQM] model]. *Gac Sanit*, 19(2), 127-134.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. En C.I. Cooper and I. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley 139-158.
- Saavedra M. (2012). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria*. Tesis de maestría, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Saldarriaga J; y Martínez, L. (2007). *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v25n1/v25n1a05.pdf>
- San Martín, M; Ferrer, J; Gamo, F., Gallego, J ; Cañas, E; Trigo, M; & Aragonés, V. (2008). Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 69(6), 487-497.

- Sanchez, M (2005).Clima organizacional en las Universidades Publicas del centro del Perú. Recuperado de: www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/index-frames.html
- Sandoval, C.(2004).Del Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico administrativas*; 27; 83-87, Santiago, Chile.
- Siebert, M. (2012). Emotions and leadership. Reasons and impact of emotions in organizational context. *Work*, 41 Suppl 1, 5671-5673. doi: 10.3233/WOR-2012-0915-5671
- Simon, H (1997). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations.* (Cuarta ed.). New York: Frees Press. Edición en español: Simon, Herbert A. (1962). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa.* Madrid: Aguilar.
- Solís, Z; Zamudio, L; Matzumura, J; y Gutiérrez, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. *Revista Horizonte Médico*, 16 (4), 32-38.
- T.D. Cook; Ch.S. Reichardt. *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.* (2000) Madrid: Morata
- Torrecilla, O.(2009). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.* Recuperado de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Bustamante, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogota, DC (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349.
- Vickers, G. (1995). *The Art of Judgement: A Study of Policy Making.* Thousand Oaks: Sage Publishers.
- VINYAMATA, E. *Conflictología. Curso de resolución de conflictos.* Ariel. Barcelona. 2004.
- Wigodski J. (2004). Clima Organizacional en el desempeño laboral del profesional de enfermería. *Enfermería en Internet es Educar en salud.*

ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento Informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD VITARTE

Investigadora:
Zenaida Solís Chuquiyauri

ID: _____

Declaración de la Investigadora

Soy egresada de la maestría en Gerencia de Servicios de Salud de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se ha diseñado este estudio en coordinación con el Hospital de Baja Complejidad Vitarte.

El presente documento tiene como propósito brindarte toda la información necesaria para decidir si participar o no en este estudio. Apreciare si usted lee con cuidado este documento. Usted puede preguntar acerca del objetivo de este estudio, de los procedimientos y riesgos potenciales y beneficios.

Una vez que todas tus dudas fueron clarificadas, usted podrá decidir voluntariamente si participar o no del estudio. Usted recibirá una copia de este documento para sus archivos.

Propósito del estudio

El propósito del estudio es analizar el clima organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, en el año 2013. Además este estudio nos permitirá contrastar si existen problemas organizativos y gerenciales que influyen sobre la productividad o el rendimiento de los trabajadores, y, en consecuencia, afectan la calidad de los servicios ofrecidos en los establecimientos de salud, lo que encaminará a buscar un continuo mejoramiento del ambiente de la organización, la cual se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios externos e internos.

Procedimiento del estudio

Si usted decide participar en este estudio, se procederá a la entrevista a profundidad a través de la grabación de voz con preguntas relacionadas a información general (edad, ocupación, condición de trabajo, entre otras), características de su cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano. además incluye preguntas sobre: si ha recibido talleres de capacitación últimamente, si se siente identificado con su organización de salud, Cómo resuelve los conflictos laborales, cómo percibe a su estructura organizacional, si cuentan con su información para la toma de decisiones, si siente satisfecho con su remuneración, existen redes de comunicación dentro de su organización, la organización utiliza más el premio que el castigo, si percibe existencia de liderazgo dentro de su organización, si tiene la voluntad de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas, si su jefe inmediato se esfuerza por crear un ambiente físico sano y agradable.

Recuerde que esta entrevista es anónima y confidencial. Usted es libre de no responder a algunas preguntas, sin embargo es valioso que responda todas las preguntas. Aproximadamente toma 40 minutos. Toda la información será de grabada, transcrita e ingresada en una computadora y mantenida en forma segura que solo la investigadora tendrá acceso a ella.

Riesgo, estrés, incomodidad

El principal riesgo para los participantes de este estudio es la incomodidad que pudieran producir algunas de las preguntas del cuestionario que pueden hacerlo sentir incomodo por tratarse de las características de su organización, sin embargo es información valiosa para el presente estudio. Recuerde que toda información es estrictamente confidencial y se mantendrá anónima.

Beneficios del estudio

Los resultados del estudio brindan beneficios institucionales y a la comunidad al efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios

en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, mejora de procesos productivos, mejora de retribuciones, etc. Y a su vez cumplir con las disposiciones del Sistema de Gestión de la Calidad; enmarcado dentro de los Lineamientos de Política del sector (MINSA).

Alternativas a la participación

Usted podrá conocer las características de su Clima Organizacional y participar como ente de cambio, promoviendo así la mejora continua dentro de su organización.

Otra información

Si usted decide participar en este estudio, no tendrá que realizar ningún tipo de pago. Recuerde que toda la información será codificada y guardada de manera confidencial. Si se publica los resultados de este estudio, no se usaran nombres ni datos que puedan identificarlo.

No está obligado a participar en este estudio. Nadie se va a molestar si no desea participar en este estudio. Recuerde que en cualquier momento puede cambiar de opinión y retirarse del estudio.

Para mayor información, o cualquier pregunta puede ponerse en contacto con la autora Zenaida Solís Chuquiyaury, investigadora del estudio, al número: 948684913. Para saber sobre sus derechos de esta investigación puede llamar a la Secretaria Comité de Ética del Hospital de Baja Complejidad Vitarte al teléfono 3514484 anexo 230.

Si acepta participar, lo hace en forma voluntaria, luego de haber leído y entendido el contenido de este documento. En señal de ello, firme este documento en el lugar que corresponde.

Fecha:

/ /

Anexo 2: Ficha de Reconocimiento de los Datos.

ESTUDIO CUALITATIVO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DE BAJA COMPLEJIDAD VITARTE 2013

INTRODUCCIÓN:

El Hospital de Baja Complejidad Vitarte, tiene la responsabilidad de actualizar periódicamente y de manera progresiva lineamientos y estándares que formen parte de los componentes del sistema de Gestión de la Calidad en Salud, de conformidad con el desarrollo del MINSA, los avances y los resultados del mismo.

En el marco del proceso de desarrollo, las organizaciones de salud establecen acciones pertinentes de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, Clima Organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

El Clima Organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo, aplicación de un instrumento que mida desde el punto de vista cualitativo el Clima Organizacional. Por el hecho de que el comportamiento individual responde a diversas causas, es difícil cuantificarlas en una encuesta convencional, por esta razón, eh elaborado una guía semi estructurada, para la aplicación de una entrevista a profundidad, pues con esta estrategia nos va a permitir relacionar de manera compleja y no unilateral las situaciones, difíciles de revelar en las encuestas tradicionales.

OBJETIVO

Identificar y sistematizar las percepciones de los trabajadores sobre el Clima Organizacional y Contribuir a fortalecer la función gerencial en el Hospital de Baja Complejidad Vitarte a fin de brindar servicios de calidad.

METODOLOGÍA

Realizar entrevistas a profundidad a los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la organización de salud.

ESTRATEGIA

Aplicar una entrevista a profundidad donde se logrará la fidelización y empatía con los entrevistados.

ACTIVIDADES

1. Elaboración de la guía de entrevista a profundidad.
2. Identificación del Hospital de Baja Complejidad Vitarte donde se desarrolla el Clima Organizacional.
3. Identificación de los trabajadores que perciben el Clima Organizacional.
4. Aplicación de la entrevista a profundidad.
5. Transcripción de las entrevistas.
6. Análisis de las entrevistas.
7. Resumen e informe final.

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
Para los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte
que perciben el Clima Organizacional

Estoy realizando un estudio sobre Clima Organizacional. Tenga en cuenta que su respuesta, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

ASPECTOS PERSONAL PROFESIONAL

Código de la entrevista:

INVESTIGUE: Sexo: Femenino () Masculino () Edad: ____ años

INVESTIGUE: ¿Cuál es su grupo ocupacional?

INVESTIGUE: ¿Cuál es su profesión actual que está ejerciendo en el Hospital Vitarte?

INVESTIGUE: ¿Cuál es su condición de trabajo, si es nombrado contratado por CAS o por terceros?

INVESTIGUE: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su institución, es decir en el hospital de Vitarte?

INVESTIGUE: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en tu mismo servicio o en su puesto actual?

INVESTIGUE: ¿En qué otros servicios has trabajado?

INVESTIGUE: ¿Quiere decir que llevas bastante o poco tiempo trabajando en el Hospital?

INVESTIGUE: ¿Seguro que serás buen personal por eso es que no te quieren rotar?

INVESTIGUE: ¿Qué bueno eso da mucho que decir de su persona?

CULTURA ORGANIZACIONAL:

P1.- ¿Ha recibido talleres de capacitación últimamente sobre motivación o algo referente de trabajo en equipo dentro de su trabajo?

P1.2 ¿Si la capacitación es en su turno, la coordinadora de su servicio busca otro personal para alternen, de tal manera puedan asistir al curso?

P1.3.- ¿Qué servicio, cuándo y qué profesional realizó este taller?

P1.4.- ¿y la capacitación referente a trabajo en equipo y motivación?

P1.5.- ¿Hace qué tiempo escuchaste que había esa capacitación?

P1.6.- ¿Conoce algo referente sobre técnicas de motivación o algo parecido a lo que tiene que ver con la formas de hacer con ganas su trabajo?

P1.7.- ¿Percibes, que dentro de tu organización te motivan, desde la alta dirección hasta su jefatura inmediata, como lo hacen?

P1.8.- ¿Es decir que el trato es diferente de uno hacia otro?

P1.9.- ¿Consideras que la capacitación que recibiste aumento tus conocimientos, como lo demostrarías durante tu trabajo?

P1.10.- ¿y quién crees que se benefició?

P1.11.- ¿Crees que tu participación juega un papel importante en el éxito de tu trabajo? ¿Me puedes contar a través de una experiencia como tu actuar es importante?

P1.12.- ¿Colaboras con el paciente a salir del estado crítico o de ayuda?

P1.13.- ¿Te sientes con ganas de trabajar, es decir motivado? ¿Cómo lo demuestras?

P1.14.- ¿Durante tus quehaceres laborales te gusta trabajar en equipo o prefieres hacerlo solo? ¿Por qué?

P1.15.- ¿Por qué crees que se debe trabajar en equipo?

P1.16.- ¿Participas en actividades deportivas y culturales? ¿Siempre o de vez en cuando o tal vez no lo organizan en tu institución?

P1.17.- ¿Y por qué no participas en actividades deportiva siempre?

P1.18.- ¿Motivas a tus compañeros durante el trabajo para que las cosas salgan bien? o ¿percibes que no lo necesitan?

P2.- ¿Se siente identificado con su organización de salud? ¿De qué forma lo demuestras?

P2.2.- ¿Las tareas que ejecutas están de acuerdo a tu función, mencione ejemplos? o ¿realizas otras funciones que no te competen y ese hecho te causa incomodidad?

P2.3.- ¿Se siente identificado con su jefatura inmediata para la ejecución de las actividades en equipo?

P2.4.- ¿Su jefatura inmediata es la que modifica los roles y tiene la capacidad de privilegiar a algunos compañeros, que actitud tomarías, si fuera el caso?

P2.5.- ¿Con quién trabajas directamente, cuentas con su apoyo para llegar a los objetivos trazados de la institución?

P2.6.- ¿Sientes o crees que tienes un compromiso con tu organización de salud, por qué?

P2.7.- ¿Toma iniciativa para solucionar los problemas dentro de tus funciones o esperas que otros lo solucionen, cuéntame una experiencia en el cual has tenido que tomar decisión ante un problema?

P2.8.- ¿Quiere decir cuando hay un inconveniente tú mismo lo resuelves?

P2.9.- ¿Le han invitado a realizar la misión y visión de su institución? o ¿tal vez le han dado a conocer? ¿Observa en un lado visible dentro de su organización?

P2.10.- ¿Es decir no le han invitado para elaborar la visión y la misión solo a conocer?

P2.11.- ¿Conoce o sabe de qué se trata la misión y visión?

P2.12.- ¿Le han dado a conocer el organigrama estructural y funcional de su institución, está ubicado en un lugar visible? ¿Conoce quienes lo integran y que grado de empatía o de cordialidad tiene hacia Ud. y los demás trabajadores del hospital?

P2.13.- ¿Porque tengo entendido que es una nueva gestión?

P2.14.- ¿Entonces hay buenas, regular o malas expectativas?

P3.- ¿Cómo resuelve los conflictos laborales y cuál es el nivel de cooperación de los demás frente a ello?

P3.2.- ¿Conoce lo que es la negociación? ¿Alguna vez lo ha practicado, me pueda contar alguna experiencia durante sus quehaceres laborales?

P3.3.- ¿Es decir, cuentas con la capacidad de poder seleccionar a ese tipo de paciente en caso como menciona de gravedad o minusvalía?

P3.4.- ¿Qué estrategia utiliza frente a los conflictos laborales, es decir cómo lo toma y cómo reacciona?

P3.5.- ¿Eres nombrado o contratado?

P3.6.- ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando se les necesita, de manera desinteresada?

P3.7.- ¿A tus compañeros los ubican en un servicio de trabajo y ya no quieren rotar para apoyar a otro servicio?

P3.8.- ¿Recibe el apoyo material y humano por parte de su organización, desde la dirección hasta su jefatura inmediata? ¿Alguna experiencia en la cual se manifestó este apoyo?

P3.9.- ¿Mencione las causas más frecuentes de conflictos laborales dentro de su organización?

P3.10.- ¿vayamos por parte, me puede mencionar con detalle?

DISEÑO ORGANIZACIONAL:

P4.- ¿Cómo percibe a su estructura organizacional con respecto a los procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ve enfrentado en el desarrollo de su trabajo?

P4.2.- ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar durante sus labores? ¿Cuándo ingreso a trabajar en dicho servicio recibió orientación por parte de su jefatura inmediata?

P4.3.- ¿Existe protocolos o guías de atención que le puedan servir como guía durante su desempeño laboral? ¿En todos los servicios o solo algunos?

P4.4.- ¿Su organización es flexible y se adapta a los cambios? ¿Ud. percibe que todos, o solo algunos, podría mencionarlos, si fuera por especialidades mejor?

P4.5.- ¿Cómo demuestra interés para el desarrollo de su organización de salud?

P4.6.- ¿Percibe que su estructura organizacional es democrática casi siempre o solo en algunas oportunidades, puede mencionar algún evento en la cual se demuestre lo que Ud. menciona?

P5.- ¿En la evaluación de la información disponible para la toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos, cuenta con su información para este proceso?

P5.2.- ¿Su jefe inmediato obtiene información veraz antes de tomar una decisión, o se guía de rumores?

P5.3.- ¿Su jefatura inmediata le sede el poder de toma de decisión en la medida de sus posibilidades?

P5.4.- ¿Con qué frecuencia participa en la toma de decisiones?

P5.5.- ¿Se conoce que no puede tomar decisiones en la alta dirección, pero en cuanto al nivel en que se desempeña?

P5.6.- ¿Sus directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas de infraestructura, recursos humanos e insumos para el progreso de su institución?

P5.7.- ¿Su jefe inmediato se comunica con Ud. para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas a su trabajo? ¿Con qué frecuencia tiene facilidades para asistir a las reuniones técnicas?

P6.- ¿Se siente satisfecho con su remuneración? ¿Por qué?

P6.2.- ¿Su remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza?

P6.3.- ¿Su salario y beneficios son razonables?

P6.4.- Desde hace que tiempo no le incrementan su salario?

P6.5.- Los días que cubre a sus compañeros de trabajo fuera de su horario es remunerable o le gratifican con día libre?

P6.6.- ¿Ante estas dos opciones qué prefiere, por qué?

P7.- ¿Existen redes de comunicación dentro de su organización, así como también puede lograr que se escuchen sus quejas en la dirección?

P7.2.- ¿Su jefe inmediato se comunica con Ud. para decirle si está haciendo bien o mal su trabajo, además le enseña como lo debería de hacer?

P7.3.- ¿O en caso contrario lo sorprende con memorando de llamada de atención con copia a legajo?

P7.4.- ¿Cree Ud. que eso está bien o como debería ser?

P7.5.- ¿Recibe buen trato en su establecimiento de salud?

P7.6.- ¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes, o no le interesa conocer? ¿Por qué?

P7.7.- ¿Su jefatura inmediata le brinda el tiempo necesario cuando Ud. quiere comunicarse con ella? ¿Qué aspectos generalmente le obligan a comunicarse con ella, o siempre lo hace?

P7.8.- ¿Ud. ha recibido talleres de capacitación sobre tipos de comunicación u otros cursos similares?

P7.9.- ¿Quién lo realizó y cuándo, se entendió la capacitación al grado de que lo pone en práctica, podría contarme alguna experiencia?

P7.10.- ¿Observa que los integrantes de la organización utiliza la comunicación asertiva desde la más alta jerarquía hasta el nivel operativo y en viceversa, o qué otro tipo de comunicación practica?

P7.11.- ¿Ud. Como es con sus compañeros la comunicación es abierta o se deja llevar por sus demás compañeros?

P7.12.- ¿o por el contrario se muestra pasivo?

P7.13.- ¿La comunicación agresiva es parte de la comunicación que utiliza ante un desacuerdo, es muy frecuente dentro de su organización o no?

P7.14.- ¿Es poco tolerante ante las llamadas de atención? ¿Alguna experiencia en la cual muestra su grado de tolerancia?

POTENCIAL HUMANO:

P8.- ¿Tu organización utiliza más el premio que el castigo para motivar a sus trabajadores?

P8.2.- ¿Su trabajo es evaluado en forma adecuada, o es que no existe indicadores de evaluación como por ejemplo número de pacientes atendidos, asistencia, permanencia o puntualidad del personal?

P8.3.- ¿Cree Ud. que los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa? ¿Por qué?

P8.4.- ¿Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo?

P8.5.- ¿Es frecuente los incentivos y reconocimientos en su institución? ¿En qué consiste?

P8.6.- ¿Si su trabajo no fue lo adecuado, cuál es la estrategia que utiliza su jefatura inmediata?

P8.7.- ¿Su jefe resalta siempre su capacidad en el trabajo o por el contrario lo minimiza?

P8.8.- ¿Ha recibido felicitaciones por su trabajo actualmente? ¿Por qué?

P8.9.- ¿Le interesa ser reconocido o no es importante para Ud.?

P8.10.- ¿Sus compañeros lo consideran un buen trabajador? ¿Alguna vez se lo han declarado?

P8.11.- ¿Pasa Ud. desapercibido en su trabajo, el resto del equipo le muestran indiferencia?

P9.- ¿Percibe existencia de liderazgo dentro de su organización especialmente de los jefes?

P9.2.- ¿Su jefe se encuentra disponible solo cuando hay un problema, o siempre trabaja con Ud. de manera coordinada?

P9.3.- ¿Dentro de su organización cuenta con la dirección de su jefe inmediato para incentivarles en forma entusiasta hacia el objetivo en común?

P9.4.- ¿La persona que la direcciona dentro de su medio de trabajo cuenta con condiciones sociales como: valores, normas, trabajo en equipo, etc.?

P9.5.- ¿Su jefe inmediato le delega actividades según sus funciones? ¿O es de aquellos jefes que solo lo quieren hacer todo?

P9.6.- ¿Le permiten que fluyan sus cualidades, o lo obstaculizan?

P9.7.- ¿Su jefe inmediato es autoritario?

P9.8.- ¿Se caracteriza por ser democrático?

P9.9.- ¿El poder solo se centra en él, es decir lidera sólo?

P9.10.- ¿Se comporta de acuerdo al grupo y la situación o se aísla e impone sus ideas?

P10 ¿Usted tiene la voluntad de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas?

P10.2.- ¿La innovación es característica dentro de sus quehaceres laborales?

P10.3.- ¿Es fácil para usted que sus nuevas ideas sean consideradas dentro de su organización?

P10.4.- ¿Cree usted que para innovar es necesario contar necesariamente con medios económicos?

P10.5.- ¿Existe dentro de su organización talleres de capacitación con contenidos sobre innovación?

10.6.- ¿Su jefe inmediato organiza eventos de estímulo para el desarrollo de su actitud innovadora?

P10.7.- ¿Cuenta usted con elementos innovadores y tecnológicos (internet, computadoras, equipos biomédicos en buen estado) para facilitar su trabajo?

P11.- ¿Su jefe inmediato se esfuerza por crear un ambiente físico sano y agradable?

P11.2.- ¿La limpieza de los ambientes es adecuada?

P11.3.- ¿Realizan fumigación en su servicio? ¿Cada qué tiempo?

P11.4.- ¿En términos generales se siente satisfecho con su ambiente de trabajo?

P11.5.- ¿Percibe saludable su ambiente laboral?