



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
TARAPOTO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**SECCION DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN SALUD PÚBLICA  
CON MENCIÓN EN PLANIFICACION Y GESTIÓN EN SALUD**

**TESIS**

**“ASOCIACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE  
ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL RURAL DE  
PICOTA PERIODO JUNIO 2011 A MAYO 2012”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER SCIENTIAE**

**EN GESTIÓN DE SALUD PÚBLICA**

**Obstetra JAMERLIN PANDURO ACHING**

**TARAPOTO-PERÚ**

**NOVIEMBRE 2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
TARAPOTO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**SECCION DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRIA EN SALUD PÚBLICA  
CON MENCIÓN EN PLANIFICACION Y GESTIÓN EN SALUD**

**“ASOCIACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE  
ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL RURAL DE  
PICOTA PERIODO JUNIO 2011 A MAYO 2012”**

**APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Orfelina Valera Vega'.

.....  
Dra. Orfelina Valera Vega  
**PRESIDENTE**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Elena Farro Roque'.

.....  
Lic. Mg. María Elena Farro Roque  
**SECRETARIO**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luisa Condori'.

.....  
Dra. Luisa Condori  
**MIEMBRO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**  
**TARAPOTO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**SECCION DE POSTGRADO**




**PROGRAMA DE MAESTRIA EN SALUD PÚBLICA**  
**CON MENCIÓN EN PLANIFICACION Y GESTIÓN EN SALUD**

**TESIS**

**“ASOCIACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL RURAL DE PICOTA PERIODO JUNIO 2011 A MAYO 2012”**

**EL SUSCRITO DECLARA QUE EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS ES ORIGINAL, EN SU CONTENIDO Y FORMA.**

  
.....  
Obstetra JAMERLIN PANDURO ACHING  
EJECUTOR

  
.....  
DRA. NELLY REATEGUI LOZANO  
ASESOR

## Resumen

El objetivo de esta investigación es establecer la asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, periodo junio 2011-mayo 2012, utilizándose para ello el diseño descriptivo correlacional con el coeficiente de contraste  $\chi^2$  (ji – cuadrado). En el caso de los objetivos específicos se busca describir cada una de las variables y sus características. El muestreo se ha establecido a través de la población muestral (Spigel, 1988:161); estuvo conformada por todos los trabajadores de salud del Hospital Rural de Picota, 45 en total que estuvieron trabajando en los meses de junio 2011 a mayo 2012.

En los resultados encontramos que el clima organizacional y la calidad de atención están asociadas, debido a que el  $\chi^2_c$  es mayor al  $\chi^2_t$ .

En la variable clima organizacional, encontramos que en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, presentan como nivel de mayor frecuencia a la claridad y la coherencia en la dirección que se caracterizan por el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia, Mientras que en la variable calidad, como tipo de calidad de atención de mayor frecuencia la dimensión humana con 18 trabajadores y que se caracterizan más por los contactos personales que del servicio mismo; es decir la práctica de las relaciones humanas entre el proveedor de salud y el cliente (usuario) en la atención de salud.

**Palabras Claves: Clima Organizacional y Calidad de Atención.**

## Abstract

The objective of this research is to establish the association between organizational climate and quality of care in health Pillory Rural Hospital, between June 2011- May 2012, will be used for this descriptive correlational design with contrast ratio X<sup>2</sup> (chi - squared ) . In the case of the specific objectives sought to describe each of the variables and their characteristics. Sampling is set developed through the sample population ( Spigel , 1988:161 ) consisted of all health workers Pillory Rural Hospital , 45 in total who were working in the months of June 2011 to May 2012.

The results found that organizational climate and quality of care are associated, because the greater the X<sup>2</sup>T X<sup>2</sup>c .

In organizational climate variable, we find that health services Rural Hospital Pillory , presented as percentage higher level of clarity and consistency in the direction characterized by the clarity of the senior management on the future of the company. The extent to which the goals and programs of the areas are consistent with the criteria and policies for senior management, While in the quality variable, such kind of quality care more often the human dimension with 18 workers and more characterized by personal contacts that the service itself, the practice of human relations between the provider and the client ( user) in health care .

Keywords: organizational climate and quality of care.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
I. INTRODUCCIÓN	11
II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	14
2.1. Antecedentes	14
2.1.1. Estudios nacionales	14
2.1.2. Estudios internacionales	17
2.2. Marco Teórico	18
2.2.1. Definición del clima organizacional	18
2.2.1.1. Importancia del clima organizacional	22
2.2.1.2. Características del clima organizacional	22
2.2.1.3. Enfoques del clima organizacional	24
2.2.1.4. Tipos de organización	26
2.2.1.4.1. Organización formal	26
2.2.1.4.2. Organización informal	26
2.2.1.4.3. Sistemas de organización	26
2.2.1.5. Tipos de clima organizacional	27
2.2.1.5.1. Autoritario explotador	27
2.2.1.5.2. Autoritaria paternalista	27
2.2.1.5.3. Clima participativo	27
2.2.1.6. Elementos de análisis del clima organizacional	29
2.2.1.7. Dimensiones del clima organizacional	29
2.2.1.8. Escalas del clima organizacional	31
2.2.2. Calidad	33
2.2.2.1. Bases legales del trabajo	36
2.2.2.1.1. Ley orgánica del trabajo	36
2.2.2.1.2. Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo	37
2.2.2.2. Calidad de la atención de la salud	38
2.2.2.3. Filosofía de la calidad total	40
2.2.2.4. Evaluación de la calidad	42
2.2.3. Definición de términos	43
2.3. Planteamiento del problema	44
2.3.1. Formulación	44
2.3.2. Justificación	46
2.4. Objetivos	49
2.5. Hipótesis	49
III. Materiales y métodos	50
Diseño de investigación	50
Población y muestra	51

Procedimientos	51
Instrumentos de recolección de datos	53
3.1. Operacionalización de variables	54
3.2. Análisis u procesamiento de resultados	56
IV.    Resultados y Discusiones	57
V.    Conclusiones y recomendaciones	69
VI.   ANEXOS	71
ANEXO: Cuestionario para el estudio del clima organizacional en el hospital de Picota	72
VII.  BIBLIOGRAFÍA	73



**INDICE DE CUADROS**

Cuadro		Página
Nº		Nº
01	Factores que influyen en la calidad	39
02	Dimensiones de la calidad	42
03	Operacionalización de variables	55

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla Nº		Página Nº
01	Distribución de frecuencias y porcentajes de clima organizacional en los servicios de salud del hospital rural de Picota, periodo junio 2011 a mayo 2012	57
02	Distribución de frecuencias y porcentajes de calidad de atención en los servicios de salud del hospital rural de Picota, periodo junio 2011 a mayo 2012	59
03	Tabla de contingencia de clima organizacional de atención en los servicios de salud del hospital rural de Picota, periodo junio 2011 a mayo 2012.	61
04	Tabla de contingencia con puntajes esperados de clima organizacional de atención en los servicios de salud del hospital rural de Picota, periodo junio 2011 a mayo 2012.	63
05	Proceso de cálculo de $X^2$	64
06	Comparación y decisión entre $X^2_c$ y $X^2_t$	64
07	Distribución de ji-cuadrado	65

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS**

Gráfico Nº		Página Nº
01:	Distribución de frecuencias de clima organizacional de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.	58
02:	Distribución porcentual de clima organizacional en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012	59
03:	Distribución de frecuencias de calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012	60
04:	Distribución porcentual de calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012	61

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Muchos estudios se han realizado en función a la calidad del servicio de salud, aquí nos centramos en una problemática específica a la percepción del trabajador de salud, muy enlazada a su desempeño laboral dentro de su proceso de mejorar la gestión de la salud, pues la mayoría de éstos se encuentran condiciones inapropiadas para su desarrollo. Tenemos diferentes variables incluidas en la calidad de la atención de salud, sin embargo para fines prácticos y útiles, en ésta investigación tenemos como finalidad principal darle un sentido organizacional al quehacer del trabajador de salud y aquí hacemos referencia a dos variables estudiadas a nivel mundial, es decir la calidad de atención en salud y el clima organizacional, pues a pesar de haber sido tan difundida en el mundo, a nivel local nos encontramos algunos estudios en estos temas, de importancia fundamental en ésta población que cumple un rol fundamental en la sociedad..

Conocer el clima organizacional de los trabajadores de salud es determinante, pues en base a ésta podemos determinar las tendencias existentes en este grupo de personas, pues concebimos la calidad de atención de los usuarios como el producto del servicio y el estado emocional de los trabajadores, así también, con un concepto denominado productividad, que es el performance laboral que tiene el trabajador de salud, por encontrarse muy relacionadas con las habilidades y aptitudes.

En este contexto se precisa el problema de investigación a través de la siguiente pregunta de investigación, ¿Existe asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, periodo junio 2011-mayo 2012?

Objetivo de la investigación:

Establecer la asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, periodo junio 2011-mayo 2012

Hipótesis:

Existe asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, periodo junio 2011-mayo 2012

Derivado de la relación entre el problema, la hipótesis y el objetivo de la investigación se desarrollaron las siguientes tareas de investigación:

- Estudio de la evolución histórica y tendencias de la calidad de la atención en salud y el clima organizacional
- Descripción del estado de la Calidad de la Atención en Salud y el Clima Organizacional en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota

- Correlacionar las variables del clima organizacional y la calidad de atención en salud en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, a través del estadístico de contraste  $X^2$ .

Métodos teóricos:

Histórico-lógico, en la determinación de la presencia de un determinado clima organizacional y la calidad de atención en salud

El análisis- síntesis y la inducción - deducción contribuyeron a fundamentar la determinación definitiva de las tendencias que caracterizan el desarrollo de la atención de la calidad en salud y el clima organizacional.

Hipotético-deductivo, utilizando el procedimiento de inducción – deducción para representar los elementos y sus relaciones.

Métodos de percepción:

Para la percepción directa del objeto de investigación, se utilizó la observación científica, la cual permitió en su etapa inicial la descripción del problema a investigar y fue de gran utilidad en el diseño de la investigación.

Se utilizaron diversos instrumentos, 02 en total:

- Una escala de clima organizacional
- una escala de atención en calidad de la salud

Técnica de gabinete.

Se utilizaron, fichas bibliográficas, de resumen, comentario y textuales.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Análisis estadístico de los datos

Siendo la evaluación cuantitativa, se utilizó análisis estadístico descriptivo inferencial y técnicas cualitativas de sistematización, observación sistemática y modelación.

Esta investigación queda estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I:** se aborda la revisión bibliográfica de la atención en calidad de salud y el clima organizacional., así como se presenta se presentan los fundamentos teóricos de la atención en calidad de salud y el clima organizacional, las teorías que explican cada una de las dimensiones y factores que explican la comunicación familiar con el respectivo análisis y aporte de los investigadores en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota; objetivos generales y específicos orientan la investigación y la metodología de la investigación;

**Capítulo II:** se presenta el planteamiento y delimitación del problema detallándose los aspectos de la realidad dentro de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota; objetivos generales y específicos que orientan la investigación y la metodología de la investigación.

**Capítulo III:** se presenta los resultados obtenidos en la investigación tanto la parte descriptiva y correlacional.

Por último, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que contienen la documentación probatoria de los aspectos más significativos del proceso de investigación.

## **CAPITULO II**

### **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

#### **2.1. Antecedentes**

Existen estudios de investigación que están relacionados con las variables de la investigación y que a continuación mencionaremos

##### **2.1.1. Estudios nacionales**

VALDIVIA Y PONCE en el año (2000), quienes son médicos residentes de la especialidad de Medicina Integral y Gestión en Salud, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos), realizaron un estudio titulado, Nivel de satisfacción de los usuarios internos y su asociación con los problemas en la cultura organizacional, trabajo que fue realizado en el servicio de Ginecología y Obstetricia del Hospital Dos de Mayo de la ciudad de Lima, encontrando como resultado falta de desmotivación, por múltiples causas: falta de capacitación continua, salarios inadecuados, falta de comunicación con las jefaturas, etc. Valdivia y Ponce en el año 2000.

VALVERDE, S. en el año (2001) realizó un estudio titulado “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología del el Salvador. Abril-agosto 2001”.El personal que labora en el Instituto de Oftalmología (INO) se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda. VALVERDE, S. et al. (2001).

EGUSQUIZA, L en la ciudad de Lima en el año (2003), realizó el estudio titulado “Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Niño”. Con el

objetivo de determinar la relación entre la motivación y los niveles de satisfacción laboral que tiene la enfermera en el ISN. El método fue descriptivo, analítico, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 40 enfermeras. El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue un formulario tipo escala de Lickert y la técnica fue la encuesta. EGUSQUIZA, L. (2000).

RAMOS, N. en Puno en el (2003) realizó un estudio titulado “Grados de Satisfacción Laboral de la Enfermera en las unidades productivas de Servicios de Salud en Puno”. El cual tuvo como objetivos: Establecer el grado de satisfacción laboral de la enfermera en las unidades productivas de servicios de salud en Puno (REDEES), en cuanto a las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, necesidad de autorrealización y relación con la autoridad. El método utilizado fue el descriptivo – explicativo. Se tomó como marco muestral 68 enfermeras. Se aplicó la técnica de la entrevista a las enfermeras y como instrumento se utilizó la escala de Satisfacción laboral. RAMOS (2003).

GARCÍA P. (2006) en el estudio *ex post facto* sobre la motivación y la satisfacción laboral del Hospital Otorrino y Oftalmológico de El Salvador. (2006). De los datos anteriores se puede concluir que de los grupos estudiados el más motivado de todos es el del personal administrativo, sobre todo por el factor relacionado al cumplimiento de las aspiraciones personales, seguido por los doctores para quienes el factor más influyente es el salario, las enfermeras por el cumplimiento de las aspiraciones personales y por último el personal de servicio para los cuales el ambiente laboral resultó ser el más importante. En cuanto a la satisfacción laboral, el grupo con mayor grado de satisfacción es el de las enfermeras como resultado de la importancia que ellas le dan a la labor que desempeñan como por la conformidad de las expectativas de las exigencias del trabajo; el grupo menos satisfecho es el de los médicos debido a la poca importancia que le dan al trabajo que realizan. La jerarquía o status resultó ser más importante para los doctores por el reconocimiento que de las personas reciben y menos importante para el personal de servicio por las mismas razones. En términos generales el grupo que muestra ser el más motivado y satisfecho es el de las enfermeras y el menos motivado y satisfecho es el del personal de servicio; por lo que no se observa una estrecha relación entre la jerarquía o status con estas variables; ya que el grupo que mayor importancia concede al status es el de los doctores; por lo que la respuesta a la hipótesis planteada en



este trabajo es negativa; Por otra parte, debido a la puntuación obtenida por los diferentes grupos que conforman la empresa, se puede afirmar que el personal del Hospital Otorrino y Oftalmológico se encuentra Medianamente Motivado (74.96%), con una Alta satisfacción laboral (94.49%); al tiempo que presentan un alto sentido de la posición y jerarquía (84.49%). GARCÍA P. Claudia M. (2006).

GÓNGORA, N. (2007), realizó un trabajo muy bien elaborado acerca de un proyecto de Reformas y Clima Organizacional en Hospitales Públicos de la Provincia de Buenos Aires, en donde se plantearon lo siguiente para profundizar en la investigación:“- Realizar un diagnóstico del clima y la cultura organizacional en los Hospitales de la Provincia de Buenos Aires. Donde llegaron a la conclusión que el empleo de las encuestas para valorar el clima organizacional, promueve el avance y la reforma del comportamiento organizacional en las instituciones de salud, además facilita la tarea de Operacionalización de las variables”.

COZ, J. en el año (2009) realizó un estudio titulado “El clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia (2009)”.Se encontró que el estado del clima organizacional en la Universidad Intercultural de la Amazonia es favorable y el 70% del personal docente no se encuentra satisfecho. Se determinó que el clima organizacional tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia. Y, en el análisis por dimensiones, se determinó que la autorrealización, comunicación y las condiciones laborales tienen un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Sin embargo, las dimensiones de involucramiento y supervisión no tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral. COZ, J. et al. (2009).

ALVA, R. en el (2009) en una investigación nacional realizada en la Universidad San Pedro en Chiclayo el trabajo “grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional PNP – Chiclayo junio - agosto del 2009 donde concluyeron que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.Universidad San Pedro en Chiclayo 2009.ALVA, R.I (2009),

### 2.1.2. Estudios internacionales

CARR, et al (2003), En una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & De Shon, 2003).

COTTON AND HART, (2003) En Australia la investigación en salud organizacional ha conducido por una gran cantidad de grupos y empleados del sector privado en la última década, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes" y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos (Cotton and Hart, 2003).

La investigación sobre clima organizacional realizada a directivos de la Atención Primaria del Sistema Nacional de Salud, partiendo de la importancia que reviste identificar los elementos que dificultan o facilitan la conducción de los procesos de dirección a este nivel, para el logro de este objetivo se identificó la percepción que tienen los directores de diferentes áreas de salud en sus respectivas instituciones y se utilizó además el Inventario que sobre este aspecto utiliza la OPS/OMS, para explorar cuatro dimensiones básicas: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación

SARMIENTO, L. (2005), En el estudio "Evaluación del clima organizacional en el departamento de servicios generales del Hospital Universitario "Dr. Luís Razetti" de Barcelona, Estado Anzoátegui. Encontró que: El clima organizacional mide cual es la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de esta. Permite conocer las características de la organización, estrategias claves en el establecimiento de las relaciones laborales armoniosas y permanentes o mecanismos de retroalimentación eficaz que permite orientar evaluar y coordinar acciones. SARMIENTO L. (2005),

AZCARATE realizó un estudio en el (2004) titulado "Análisis del Clima Organizacional en la Empresa Seguros Horizontes, C.A, Sucursal Puerto la Cruz". Donde encontró que los factores representativos del Clima Organizacional en la empresa indican que no existía un modelo estructurado de

evaluación de rendimiento de todos los niveles, lo que hace que el desempeño de labores sea para el personal una ejecución insegura. AZCARATE C. (2004),

VALLENILLA, en el (2005) realizó un estudio titulado: "Evaluación del Clima Organizacional en la Empresa Terminal Intermodal de Oriente, C.A" "TERMIORIENTE" Guanta Estado - Anzoátegui. Determinó que el Clima Organizacional es de gran importancia para las organizaciones, La percepción que tienen los miembros de TERMIORIENTE sobre las condiciones físicas y ambientales, evidencian las fallas de adaptación con respecto a las condiciones de trabajo y fallas de motivación. Esta situación ha llevado a los trabajadores a buscar mejores oportunidades de empleos en un campo donde se valore su conocimiento y esfuerzo, esta deserción de trabajadores representan pérdidas al tener que capacitar al nuevo personal que ocupará esos cargos. VALLENILLA, (2005)

DAYINEL, en el año (2008) hicieron una investigación denominado "La evaluación del clima y cultura organizacional del centro de rehabilitación neuromuscular" en el cual se concluyó de acuerdo a los datos recogidos se pudo evidenciar que no solo la dificultad de trabajar en un lugar estrecho fue el problema, también se pudo obtener información de cómo se sienten los trabajadores en cuanto a las deficiencias que se tienen con respecto al pago y a las órdenes que algunas veces son dadas. Otra conclusión, se quiso realizar el proyecto en base a que toda organización necesita de un desarrollo organizacional en perfectas condiciones, ya que el personal que se encargue de los recursos humanos debe por sobre todas las cosas, comunicarse con los empleados, para que estos se manifiesten en cualquier momento dependiendo del problema que ocurra y evitar, malos entendidos o perturbación de la labor. DAYINEL, et al. (2008).

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Definición de clima organizacional**

Se entiende por el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus trabajadores, la relación entre el personal de la

organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto; en suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El Clima es un fenómeno producido por la interrelación de los factores del sistema organizacional, tomemos el sector salud y las tendencias motivacionales de los trabajadores de salud se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a la productividad, satisfacción, rotación, etc. Es decir, que 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 sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución, MARCHANT (2005).

### **Desarrollo organizacional**

Las organizaciones, son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Además, se puede considerar como la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones

básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. GÓMEZ G. (2001).

Es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador. El Desarrollo Organizacional potencia el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones. HILL, et al. (2006).

El concepto de Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado al concepto de cambio y la capacidad de adaptación que tenga la organización al cambio. Va desde los cambios estructurales (formales) y alteración del comportamiento (Clima organizacional). HILL, et al. (2006).

### **Clima organizacional.**

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo "cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución" MARCHANT, (2005).

El concepto de clima apunta a "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 él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo". RODRÍGUEZ, (1992).

Complementariamente, entendieron clima como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en el comportamiento". LITWIN Y STRINGER (1968).

El clima organizacional es una característica de las organizaciones, que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo (en Lotito, 1992). En consecuencia, el clima se refiere a "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros". ANASTASSIOU Y HAZ, (1980).

También se lo ha definido como "el sistema predominante de valores de una organización... combinando las diferentes características personales de los

individuos, para hacer que una organización sea más efectiva” En tanto que, MARTÍNEZ (2001) señaló que el clima organizacional "es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)". A su vez, Campbell et al. (1970) definen clima como un "conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. KATZ y KAHN, (1966).

El clima es un atributo del individuo y por lo tanto, es una percepción que se realiza del ambiente. Desde su visión, "las percepciones del clima son descripciones para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. SCHNEIDER (1975).

"El clima son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo". SELLS (1981), SILVA (1992).

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones. El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basó en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización. DAYINEL, et al. (2008).

Muchos han sido los estudios que han demostrado interés en investigar acerca del Clima Organizacional, desde principios del siglo XIX, también llamado ambiente y/o atmósfera. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y fue investigado por primera vez por GELLERMAN, (1960).

Principios Básicos del comportamiento:

- Captar el orden de las cosas y como estas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante u proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela Funcionalista: según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Estas dos escuelas, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional adoptan en común un elemento de base que no es más que el nivel de homeostasis, es decir, el equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. DAYINEL, et al. (2008).

#### 2.2.1.1. **Importancia del clima organizacional.**

El clima organizacional es importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización: Según GOMES (2001).

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

#### 2.2.1.2. **Características del clima organizacional**

El clima organizacional se caracteriza por:

- ✓ El clima dice referencia con la situación en que no tiene lugar el trabajo de la organización.
- ✓ El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- ✓ El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

- ✓ El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- ✓ El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección y liderazgo, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, entre otros. Y estos a su vez pueden ser afectadas por el clima.
- ✓ El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

Otro grupo de características es del que considera que el clima se compone de:

- ✓ Autonomía / Conflicto
- ✓ Relaciones sociales / Estructura
- ✓ Calidad de recompensa / Retribución
- ✓ Relaciones rendimiento / Retribución
- ✓ Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- ✓ Flexibilidad / innovación
- ✓ Apoyo mutuo / Interés de los miembros

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que 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.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, HALL (1996), se citan:

- ✓ **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- ✓ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado.
- ✓ **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.



- ✓ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- ✓ **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### 2.2.1.3. Enfoques del clima organizacional.

Para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- ✓ como un factor organizacional objetivo
- ✓ desde un punto de vista puramente subjetivo
- ✓ desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. GOMES Y COLS (2001),

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados de la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan un lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos

comportamientos indican en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. DIXON, et al. (1992).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. ACHURY Y MALDONADO, (1984).

La especial importancia de ese enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y de otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Así mismo, lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. SCHNEIDER Y HALL, (1982).

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus actitudes negativas, y, c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir, BRUNET, (1992), y RODRIGUEZ, (1999).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros KREITNER y KINICKI, (1997).

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa o indirecta en la conducta y el comportamiento de sus miembros. HILL, et al. 2006.

#### 2.2.1.4. **Tipos de Organización.**

2.2.1.4.1. **Organización Formal:** Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- ✓ Ofrecer al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa en la manera más eficiente y el mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad en el trabajo.
- ✓ Orientar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de su trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos ya establecidos se logren de manera eficiente.

2.2.1.4.2. **Organización Informal:** Son redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se presentan por escrito, pero se cumplen habitualmente. Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en oposición con los objetivos de la empresa.

#### 2.2.1.5. **Sistemas de Organización**

Estos están definidos por la forma en que se dividen, se agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a la relación entre los gerentes y los empleados; los mismos se sub-dividen en: GÓMEZ G. (2001).

- ✓ Lineal o militar: Es el que concentra la autoridad en una sola persona. El jefe toma las decisiones y las responsabilidades.
- ✓ Ventajas del Sistema: Una de las ventajas de la estructura funcional es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular. Por lo tanto, hace uso máximo del principio de la división de trabajo.

- ✓ Desventajas del Sistema: La organización funcional pura tiene algunas series de desventajas. Es extremadamente confuso para la base de la misma.

#### 2.2.1.5. Tipos de clima organizacional.-

El clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo. Según BROW Y MOBERG (1990).

El clima autoritario puede subdividirse a su vez en:

2.2.1.5.1. **Autoritario explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

2.2.1.5.2. **Autoritaria paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo de la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2.2.1.5.3. **Clima participativo** se subdivide en:

- ✓ **Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales, se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- ✓ **Participación en grupo:** En este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal- ascendente-descendente.

Los climas autoritario explorador y paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativo consultivo y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. BROW y MOBERG (1990)

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros). De todos los enfoques sobre

el concepto de clima organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros. GONÇALVES, (1997).

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. HALL, (1996).

Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Según BROW Y MOBERG (1990).

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- ✓ Pueden haber cambios positivos y negativos.
- ✓ Alteración de las condiciones económicas.
- ✓ Competencia.
- ✓ Cambio de líderes.
- ✓ Reestructuración, reducción y capacitación.
- ✓ Días de pago, problemas con algún empleado.

Estudiando el clima organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización. También se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima solo puede ser percibido, no se toca ni se ve, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. MOBERG, BROW (1990).

#### 2.2.1.6. Elementos de análisis del clima organizacional.

Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- ✓ **Enfoque dimensional:** asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- ✓ **Enfoque tipológico:** en el que el clima tendría una configuración total, aun integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de este.

### 2.2.1.7. Dimensiones del clima organizacional.

El comportamiento de los individuos de una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo GOMEZ Y COLS, (2001).

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios; no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluados a fin de tener una estimación exacta del clima; plantean diferente número de dimensiones; existe desde dos hasta doce. Por ejemplo, a continuación se citan algunos de los autores mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos o trabas, intimidación, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, la confianza y consideración. BRUNET (1992), FRIEDLANDER Y MARQUILIES (1969).

Por otro lado los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento. LIKERT (1967),

Por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo. MEYER (1968),

Además mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura. SCHNEIDER Y BARTLETT (1968).

En un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción. HALPIN Y CROFTS (1963).

A pesar de no existir un acuerdo respecto de las diferentes dimensiones del clima, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus

empleados, d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. RODRÍGUEZ, (1999).

Estas dimensiones deben permitir trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegia para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar. MORK Y MCDONALD, (1994).

Además de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- ✓ **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- ✓ **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
- ✓ **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa.
- ✓ **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- ✓ **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
- ✓ **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- ✓ **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- ✓ **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por



lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. HALL (1996).

#### 2.2.1.8. Escalas del clima organizacional.

Estas escalas fueron tratadas y estudiadas por los siguientes investigadores: Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores, y estas son las escalas:

- ✓ **Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
- ✓ **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- ✓ **Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ✓ **Intimidad:** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ✓ **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ✓ **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- ✓ **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- ✓ **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ✓ **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- ✓ **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ✓ **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- ✓ **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
- ✓ **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✓ **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ✓ **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ✓ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- ✓ **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ✓ **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ✓ **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ✓ **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- ✓ **Tolerancia de errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

### 2.2.2. CALIDAD

Los miembros del personal de una organización pueden considerarse "clientes internos" porque reciben productos y servicios esenciales para su labor por parte de sus compañeros de trabajo. Los gerentes deben escuchar y responder a las necesidades de los proveedores iniciales, supervisores y otros clientes internos en la misma forma en que escuchan y responden a las necesidades de los clientes externos. La satisfacción de los trabajadores de las instituciones sanitarias es un elemento que forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada. Aunque se cuestione su relación directa sobre la calidad de la atención al cliente externo, nadie discute que al medir la satisfacción laboral se está comprobando la calidad de la organización y de sus servicios internos. Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos clave y, en general, de las actividades de la organización, lo que se proyectará en los resultados, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad. Una buena gestión sobre las personas mejorará la calidad de los procesos clave y, en general, de las actividades de la organización, lo que se proyectará en los resultados, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad. El personal de salud siente mayor satisfacción personal y profesional con su trabajo cuando puede ofrecer atención de buena calidad y sentir que su labor es valiosa. Por ejemplo, en Uganda tanto los profesionales de salud clínicos como comunitarios convinieron en que el aspecto de mayor satisfacción en el trabajo es ayudar a las personas y el reconocimiento comunitario que reciben por ello. VIGO, et al. MINSA (2002).

Con la evaluación de la satisfacción de los trabajadores se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Este conocimiento permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

El objetivo de la investigación de la satisfacción del trabajador es medir la percepción que las personas tienen de la organización y su funcionamiento, y más concretamente de su situación dentro de ella, para cuantificar en consecuencia el grado de satisfacción o insatisfacción que les genera. Este tipo de mediciones ya se vienen realizando a nivel interno en algunas cooperativas desde hace tiempo en Europa, ya que se trata de uno de los patrones básicos considerados por la European Foundation for Quality Management (EFQM), la fundación europea para la gestión de la calidad.

La medición por indicadores directos se realiza mediante encuestas de opinión, preguntando por el impacto que los factores analizados tienen en los sentimientos de satisfacción y/o insatisfacción de las personas. Se analizan una serie de aspectos tales como retribución salarial, sentimiento de utilidad y pertenencia a la empresa, nivel de comunicación interna, gestión directiva, etc. VIGO, et al. MINSA (2002).

Como complemento del análisis de las percepciones directas de las personas, se analizan también datos registrables que se encuentran directamente relacionados con la satisfacción, como absentismo laboral, evolución de la productividad, conflictividad, quejas y reclamaciones, gasto de la empresa en formación, etc. Estos apartados constituyen los indicadores indirectos.

En cuanto a la frecuencia con que se deberían hacer este tipo de mediciones, resaltan que "los factores que motivan y hacen que un trabajador esté a gusto en la empresa no son muy variables, lo que hacen es indicar tendencias, por lo que no se puede hablar de un determinado periodo de tiempo".

"Quizás depende más añaden de los posibles cambios que se puedan producir en una empresa en un momento dado, y cuya incidencia en los trabajadores sea medible una vez haya transcurrido cierto tiempo". No obstante consideran que un análisis cada uno o dos años sí sería recomendable. Las encuestas generalmente, permite tomar decisiones a partir de la identificación de puntos críticos, pero es necesario profundizar con otros instrumentos complementarios que permitan mejorar en el análisis de las causas que están generando la insatisfacción y tomar medidas correctivas. VIGO, et al. MINSA (2002).

Una vez extraídos los resultados y analizadas las posibles causas que originan sentimientos de descontento, se analiza la cultura existente y se identifican los factores motivacionales así como las barreras que se oponen a un alto rendimiento en el personal de la organización; el equipo de gestión plantea los caminos a seguir para mejorar esos aspectos. Es de vital importancia que en el plan de gestión se tengan en cuenta las deficiencias encontradas y se emprendan actuaciones específicas encaminadas a resolver los puntos críticos. De otra parte es necesario tener en cuenta, que el grado de aceptación de resultados por parte de los funcionarios no siempre es el adecuado, lo que puede generar mayor desconfianza entre los trabajadores, al ver que no se aplican medidas correctivas frente a las áreas deficitarias encontradas, por ello es importante tomar en cuenta que cuando se entrega un cuestionario a un trabajador, por lo general es necesario preguntarse previamente si toda esa

serie de preguntas luego van a servir para algo y si realmente van a mejorar las cosas si él expone su punto de vista. VIGO, et al. MINSA (2002).

Los investigadores consideran que son los trabajadores los que se muestran más escépticos ante la posibilidad del cambio, y por ello destacan la necesidad de involucrarlos en las acciones de mejora para que sean ellos mismos los que comprueben que, al menos, se han tomado medidas para el cambio. No obstante, es importante tener en cuenta que muchos de estos cambios no serán cosa de un día y se deben producir de forma progresiva en el largo plazo.

El otorgar a los trabajadores de salud la autoridad para resolver problemas y mejorar los servicios, como se hace en muchos de los métodos para mejorar la calidad, eleva la moral. Por ejemplo, en los programas donde se habilitó a los profesionales de salud para que desarrollaran sus propias soluciones a los problemas locales, se redujo la ausencia de estos empleados en Uganda y se aumentó la motivación del personal en Níger. En cambio, si los miembros del personal de salud sienten que las condiciones impiden que ofrezcan atención de buena calidad, es más probable que se desalienten y que dediquen casi todos sus esfuerzos a otros trabajos. VIGO, et al. MINSA (2002).

#### 2.2.2.1. **Bases legales del trabajo**

##### 2.2.2.1.1. **Ley orgánica del trabajo**

**Artículo 16.** Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

**Artículo 185.** El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a. Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;

- b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;
- d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Con lo ya previsto en esta ley es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado por el

**Artículo 185** De la presente ley en donde explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

#### 2.2.2.1.2. **Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo**

##### **CAPITULO I - Disposiciones Generales**

**Artículo 1.-** El objeto de la presente Ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

**Artículo 2.-** El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleadores, contratistas, subsidiarios o agentes.

**Artículo 3.-** El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta Ley.

**Artículo 4.-** Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

**Artículo 5.-** Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean, públicos o privados, con las excepciones que establece esta Ley.
2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

**Artículo 6.-** A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

**Parágrafo Uno:** Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos Psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

**Parágrafo Dos:** Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corren con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del fin de lucro.

**Análisis:** esto explica que todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. PICONE, (2005).

#### 2.2.2.2. Calidad de la atención de la salud

En los últimos años el tema de la calidad ha adquirido considerable importancia en las instituciones de salud tanto a nivel nacional como internacional. En nuestro país, uno de los principios rectores de la política sectorial es la calidad de la atención a la salud como un derecho ciudadano en donde el eje central de la atención es la satisfacción de los usuarios. TIMANA, (2006).

Actualmente, la satisfacción de los usuarios es utilizada como un indicador para evaluar las intervenciones de los servicios sanitarios pues nos proporciona información sobre la calidad percibida en los aspectos de estructura, procesos y resultados.

Si bien la calidad es un término difícil de definir, debemos considerar que las dimensiones que considera el usuario para definirla; se centran en la eficiencia, accesibilidad,

Es el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles en la salud. Beneficios (Riesgos + Costos) = CALIDAD

La Calidad de la Atención de la Salud se define y clasifica de la siguiente manera según, ZURITA, (2006).

**Absolutista:** Yo quiero lograr lo más posible, en el nivel de la salud de mi paciente. Muchas veces esto implica el indicar muchos estudios, a veces se hace un estudio y no estoy conforme por eso mando hacer otro estudio. Yo quiero hacer todo lo posible por mi paciente, gráficamente es como el practicar una higiene muscular con todo el equipo posible, con toda la tecnología disponible y en un sujeto que esté dispuesto a que yo lo fije, lo varíe y le haga muchas cosas. Esto es la definición absolutista y está un poco más cercana a la media.

**Individualista:** El paciente como sujeto es el que sufre, del que tomo muestra de sangre, el que paga por los estudios que yo le pida, y no necesariamente, va a ser igual su definición de calidad a la que yo tengo como médico, yo como médico si no estoy seguro que mi paciente tenga cáncer, voy a sugerirle: vamos a realizarle una biopsia, o una intervención quirúrgica; pero el paciente puede decir, bueno y que me ofrece usted a cambio de esta nueva vida, ¿el



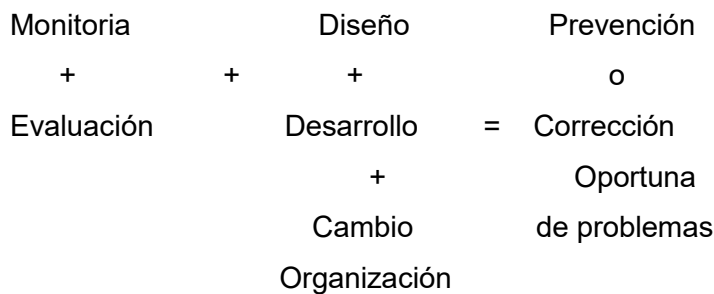
que usted sepa exactamente si yo tengo cáncer va a prolongar mi vida? y puede ser que la respuesta sea no.

**Social:** Nosotros tenemos unos bienes comunes y que son los recursos que tiene la sociedad para gastar en la salud de la población, el que yo le dé a un sólo individuo, implica que ya no va a estar disponible para el siguiente paciente que se presente, en una definición social se busca lograr el mayor beneficio, pero ello implica que algunos individuos puedan no llegar a recibir todos los beneficios, esto es un beneficio de la mayoría de la sociedad.

<b>Cuadro N° 01: Factores que influyen en la calidad</b>		
<b>ESTRUCTURA</b> Médico Edificio Consultorio Deseable pero no garantiza la calidad.	<b>PROCESO</b> Interacción entre los pacientes y los servicios de salud	<b>RESULTADO</b> Satisfacción o nivel de salud Proveedores del servicio
Más importante es el proceso y los resultados		

**Definición Desarrollada Su continuidad garantiza la Calidad**

Garantía de Calidad: Definición Desarrollada



"Conjuntos de acciones sistematizadas y continuas, tendientes a prevenir y/o resolver oportunamente problemas o situaciones que impiden el mejor beneficio o que incrementen los riesgos a los pacientes a través de cinco elementos fundamentales: evaluación, monitoreo, diseño, desarrollo y cambio organizacionales". ZURITA, (2006).

### 2.2.2.3. Filosofía de la calidad total

- ✓ La persona que hace el trabajo es la que mejor lo conoce.
- ✓ Las personas quieren estar involucradas y hacer bien su trabajo
- ✓ Cada persona quiere sentirse con capacidad de contribuir al mejoramiento.
- ✓ Trabajando juntos se logra mejorar más.
- ✓ Procesos estructurados de solución de problemas producen mejores resultados.
- ✓ Las técnicas gráficas de solución de problemas permiten mejor visualización.
- ✓ No se logra mucho buscando culpables. Se logra más analizando el sistema.
- ✓ Mejorar calidad al remover causas de problemas en el sistema, inevitablemente conduce hacia una mejoría de la productividad.
- ✓ Colaboración es mejor que rivalidad.
- ✓ En cada organización hay "piedras preciosas".

#### **Fundamentos**

- ✓ Identificación de la cadena cliente proveedor.
- ✓ La principal fuente de defectos de calidad son problemas en los procesos.
- ✓ Extender la variabilidad de los procesos es clave para mejorar la calidad.
- ✓ Identificación de procesos vitales
- ✓ Estrategias basadas en pensamientos científicos y herramientas estadísticas.
- ✓ Involucramiento total de los empleados en todos los niveles.
- ✓ La pobre calidad es costosa.

#### **Herramientas de calidad para:**

##### A) Identificación de Problemas:

- ✓ Diagrama de flujo
- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Grupo nominal
- ✓ Gráfica de Pareto
- ✓ Causa - efecto
- ✓ Gráfica de tendencias
- ✓ Estratificación

##### B) Análisis de Problemas:

- ✓ Histograma
- ✓ Gráfica de control
- ✓ Gráfica de dispersión.

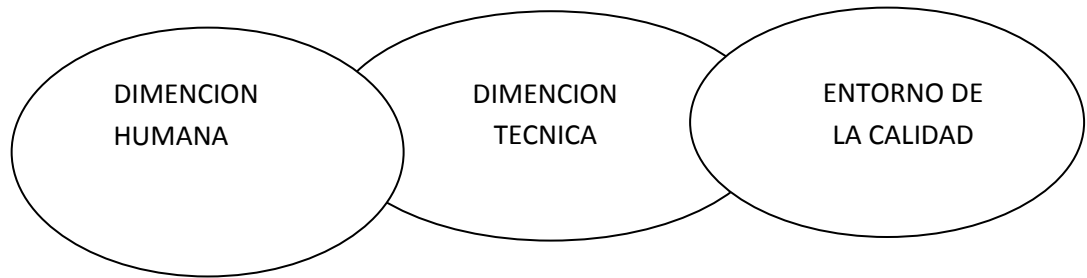
**Mitos equívocos y pretextos Que no nos permiten alcanzar la calidad total.**

- ✓ Evalúa, corrige
- ✓ «Mano dura» es mejor que anarquía  
Hay que formarlos, capacitarlos como deseamos que trabajen para lograr la calidad.
- ✓ Calidad = Calidez
- ✓ Satisfacer al cliente es lo más importante, puede morir satisfecho, pero no necesitaba morirse
- ✓ Calidad total = calidad absoluta  
No es cierto por la limitación de recursos existente.
- ✓ El hombre es la medida de todas las cosas, por lo tanto el médico es la medida de la calidad
- ✓ ¿Cómo mejorar la calidad si no hay recursos suficientes?
- ✓ ¿Cómo hacer mejorar mi trabajo si no me pagan más?

**¿Cuáles son los requisitos para garantizar la calidad?**

- ✓ Liderazgo comprometido
- ✓ Participación
- ✓ Conocimiento
- ✓ Estándares
- ✓ Comunicación
- ✓ Programa que de soporte a los anteriores

## Cuadro N° 02. Dimensiones de la calidad



### 2.2.2.4. Evaluación de la calidad.

#### Dimensión humana

Satisfacción del usuario y satisfacción del proveedor

Mide la satisfacción del profesional de salud, del proveedor.

#### Dimensión técnica

A través de varios procesos:

- Medición de utilización de recursos
- Justificación de procedimientos
- Observación de procesos de atención
- Auditorías de expedientes.

#### Entorno de la calidad

- ✓ Trayectorias: Estudia a los que se toma una condición
- ✓ Rastreadores de salud: tiempo de diabetes ¿cómo se diagnóstica y evalúa? sus evaluaciones por diferentes médicos.

Estudios:

- Mapas de criterios
- Mortalidad prevenible
- Supervivencia esperada
- Complicaciones

Dimensiones de la Aceptabilidad:

- Accesibilidad
- Relación Médico-Paciente
- Preferencias de los pacientes

### 2.2.3. Definición de términos

**Ambiente Laboral:** Es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea.

**Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

**Comportamiento:** Conjunto de actos o decisiones de los individuos grupos u organizaciones.

**Comunicación:** Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas.

**Departamento de Personal:** El encargado de todo lo referente al área de recurso humano de la empresa.

**Empresa:** Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.

**Estrés Laboral:** Estado de ansiedad, frustración y tensión que padece un individuo motivado por ciertos trabajos o situaciones empresariales.

**Liderazgo:** Se define generalmente como una influencia el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

**Percepción:** Proceso por el que los individuos prestan atención a estímulos entrantes y traducen dichos estímulos en un mensaje que indica la respuesta apropiada.

**Personal:** Conjunto de los empleados de una organización desde el director general hasta el último empleado.

**Población:** La población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". HERNÁNDEZ (1997).

**Productividad:** Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción (por ejemplo, diez unidades por hombre y horas de trabajo).

**Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

**Muestra:** La muestra se define como "Una parte representativa de la población, la cual se utiliza para el estudio estadístico y los resultados de esta son usados como base para describir, estimar o predecir las características de la población". Según SHAO (1980);

**Recursos Humanos:** Dentro de una organización, el área que se ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Selección del personal, desarrollo, capacitación y política salarial son algunas de las gestiones que comparte esta área.

**Saneamiento:** Acción y efecto de sanear. Conjunto de técnicas y elementos destinados a fomentar las condiciones higiénicas en un edificio, de una comunidad, etc. Conjunto de acciones para mejorar y corregir una situación económica.

## 2.3. Planteamiento del problema

### 2.3.1. Formulación

En nuestro país, los hospitales del sector público enfrentan realidades parecidas y pese a los esfuerzos por brindar un mejor servicio los usuarios siguen manifestando insatisfacción por la atención que reciben. Uno de los problemas observados empíricamente del Hospital Rural de Picota, es el malestar frecuente que expresan los usuarios por la atención que reciben. Se evidencia momentos de la verdad caracterizados por trato descortés por parte del personal asistencial así como por parte del personal técnico-administrativo. Largas colas para efectuar engorrosos trámites administrativos así como desorientación del usuario y prolongados tiempos de espera para recibir atención. Así mismo existe una tendencia decreciente en relación al número de atenciones registradas en los últimos años en este establecimiento.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. DAYINEL, Franco, et al. (2008).

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

En gran parte de las instituciones se ve afectado el desempeño laboral debido a que no hay un buen clima organizacional, el cual va tener repercusión en los resultados esperados trayendo conflictos no deseados para la empresa que labora, muchos gerentes no desempeñan su rol como es debido creando un ambiente laboral inadecuado.

Un buen clima laboral es un factor de gran valor para el funcionamiento de una institución que permitan alcanzar el mayor logro de los objetivos institucionales. Como institución Hospital Rural de Picota, nos interesa muchísimo conocer el grado de satisfacción laboral por parte de los trabajadores, ya que estamos viviendo momentos que forman parte del proceso de reorganización institucional y que además es necesario implementar planes de mejora que ayuden a ir fortaleciendo y mejorando las actitudes de los trabajadores direccionado al desarrollo institucional.

En el Hospital Rural de Picota, se presentó de manera reiterada una inestabilidad en la permanencia del personal dentro de la misma. Así mismo, existieron variables que afectaron al personal; entre las cuales se pueden mencionar, los diferentes estilos de liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales, entre otros; todos estos aspectos produjeron cierto descontento que lógicamente repercutió en el ambiente de trabajo, el cual generó climas de trabajos tensos y autocráticos que mermaron la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades.

Considerando el planteamiento anterior, surgió la necesidad de analizar las diversas variables que influyen en el clima organizacional del Hospital Rural De Picota, con la finalidad de elevar los niveles de productividad y excelencia, que permitirán propiciar ambientes de trabajo motivantes y a su vez influenciarán en la calidad de atención en los usuarios, el cual permitirá al personal desarrollar un trabajo en equipo que repercuta en la eficiencia del Hospital.

Puede haber obstáculos en el desarrollo de las actividades de una organización cuando en ella no se aplican adecuadamente las técnicas necesarias para su desarrollo. En muchos casos la organización como colectivo carece de capacidades o conocimientos referidos a aquellos procesos que promueven o sustentan el desarrollo de la organización y le permitan enfrentar con ventajas comparativas los imprevistos del mercado o de otros ámbitos de la sociedad en la que operan. Precisamente, el propósito de esta investigación fue de explorar estos procesos que sustentan el Clima Organizacional, con el fin de definir un modelo que permita focalizar los esfuerzos de investigación, diagnóstico e intervención en relación con este campo.

Por lo manifestado anteriormente se investigó lo siguiente; ¿CUÁL ES LA ASOCIACIÓN EXISTENTE ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD DEL HOSPITAL RURAL DE PICOTA PERIODO JUNIO 2011 A MAYO 2012? Para así proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional y por ende que la atención que se brinde a nuestros usuarios sea percibida por ellos con calidad.

#### 2.4. **Justificación:**

La situación actual de esta nueva era liderada por la información y el conocimiento ha modificado el rumbo de la gestión de la calidad en Salud. Las iniciativas para aplicar los diferentes enfoques de gestión de la calidad en este sector ya son numerosas; sin embargo, esta actividad requiere de una interdependencia con otras áreas. Así, quienes trabajan en gestión de la calidad necesitan estar en mayor contacto con las ciencias humanas, pues las tendencias sugieren un componente más humano en los diferentes modelos de gestión de la calidad a proponer y el clima organizacional es un factor determinante en la modelación de la gestión de la calidad.

El clima organizacional y la calidad de atención en el mundo actual se valoran y han tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en la satisfacción de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así como lograr una mayor eficiencia organizativa. El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su desempeño y productividad o para encontrar su punto de equilibrio dentro de la organización, por ello cuando se evalúa el clima organizacional lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro del desempeño de los objetivos de las instituciones; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

El personal de salud que trabajan en instituciones dedicadas a prestar ayuda para la satisfacción de las necesidades de salud de las personas, ya sea en los centro de salud y hospitales, enfrentan múltiples problemas que derivan tanto



de la atención directa al paciente, como de la administración y coordinación con el equipo de salud, por ello es importante conocer el nivel de motivación debido a su relación con el desempeño de sus funciones y/o tareas; así mismo es necesario identificar el nivel de satisfacción por su relación con la productividad y/o rendimiento del personal siendo considerado como un indicador de la calidad del funcionamiento de los servicios internos y de mejora de la relación profesional/cliente. Lo cual redundará en la calidad de trabajo, equidad, eficacia y eficiencia de la atención prestada a los usuarios.

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las organizaciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas. El Hospital Rural de Picota, es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional.

Considerando además que el clima ha dejado de ser un elemento tangencial en las organizaciones para convertirse en un elemento fundamental de importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

En virtud a lo mencionado, nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad es la de determinar si existe o no asociación entre el clima organizacional y la calidad de atención en el Hospital Rural de Picota, el cual dichos resultados encontrados se harán llegar a la gerencia para que este busque una estrategia de gestión innovadora que optimice el clima organizacional en este nosocomio, basado en un enfoque sistémico y holístico, a fin de promover un mejor desempeño laboral y satisfacción personal que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional, a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La medición del Clima Organizacional del Hospital Rural de Picota tiene la finalidad de servir como una herramienta para elaborar planes de mejora a corto y mediano plazo sobre el ambiente laboral que se presenta en la

Institución. Para los Directivos de la institución el conocer lo que piensan y sienten sus trabajadores y el cliente externo del puesto que desempeñan así como del uso de sus capacidades dentro del mismo y de lo que para ellos significa el trabajar donde lo hacen, debe ser prioritario, para ello fue creado una herramienta (Encuesta) el cual nos va a permitir recoger información valiosa que será muy relevante para nuestro estudio, y que a partir de ello podemos obtener información que nos permitirá determinar si existe o no asociación entre el clima organizacional y la calidad de atención en el Hospital Rural de Picota.

Desde el punto de vista social, el paciente percibe que en este establecimiento de salud no se brinda una atención con calidad, el cual está relacionado con el clima laboral. Estos procesos constituyen ingredientes esenciales de la inteligencia organizacional, el cual nos permitirá a la organización expandir sus potenciales y afrontar las perturbaciones en su entorno con ventajas estratégicas. Una vez alcanzado el objetivo de este trabajo de grado, se proporcionará los resultados a los gerentes y personal asistencial y administrativos del Hospital Rural de Picota un marco conceptual y técnico orientador para identificar necesidades y oportunidades de desarrollo, así como para focalizar esfuerzos de intervención en procesos organizacionales que son esenciales para el éxito del Hospital Rural de Picota.

Con la realización del presente estudio, se espera determinar la asociación entre el clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados en relación a la calidad de atención, para cada uno de los grupos estudiados (médicos, Obstetras, enfermeras, técnicos en enfermería, personal asistencial y administrativo), el cual nos permitirá optimizar nuestros recursos con eficiencia, en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar la calidad de atención en los servicios de salud, logrando un mayor grado de eficiencia y calidad en el servicio prestado a los usuarios del Hospital Rural de Picota.

## 2.4. Objetivos

### Objetivo General:

- ✓ Establecer la asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota, periodo junio 2011-mayo 2012.

### Objetivo Específico:

- ✓ identificar el nivel de clima organizacional más frecuente en el los trabajadores percibidos por los usuarios internos del Hospital Rural de Picota.
- ✓ Identificar la calidad de atención percibida por los usuarios internos del Hospital Rural de Picota.

## 2.5. Hipótesis

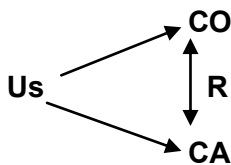
La asociación entre el clima organizacional y la calidad de atención en el Hospital Rural de Picota se determinó entre lo siguiente interrogante.

- ✓ **Hi:** Existe asociación entre clima organizacional y la calidad de atención en los servicios de salud.

## CAPITULO III MATERIALES Y MÉTODOS

### Diseño de investigación.

El diseño que enmarca la investigación es el descriptivo correlacional cuyo esquema es lo siguiente.



Dónde:

**Us** = Usuario del Hospital Rural de Picota.

**CO** = Clima organizacional.

**CA**= calidad de atención percibida por el usuario interno.

**R** = Relación entre el clima organizacional con la calidad de atención.

En este diseño de investigación se determina el grado de relación existente entre dos variables. La magnitud de la asociación se calculará mediante el estadístico de contraste  $\chi^2$ .

Para aplicar el coeficiente de correlación estadístico **Ji o chi** cuadrado, debemos considerar en primer lugar lo siguiente:

- **La fórmula:**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

**Dónde:**

$O_{ij}$  Denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila  $i$  de la columna  $j$ .

$E_{ij}$  Denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Para obtener los valores esperados  $E_{ij}$ , estos se calculan a través del producto de los totales marginales dividido por el número total de casos ( $n$ ).

$$E_{11} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

$$E_{54} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

### **Unidades de análisis**

Personal de salud del Hospital Rural de Picota

### **Criterios de Inclusión:**

- ✓ Trabajador de salud del Hospital Rural de Picota que laboraron durante el periodo de ejecución del proyecto (periodo 2012)

### **Criterios de Exclusión:**

- ✓ Trabajadores asistenciales que estuvieron en su periodo vacacional.
- ✓ Trabajadores asistenciales que no desean participar en el presente estudio.

### **Población y muestra**

La población del presente estudio está conformada por todos los trabajadores de salud del Hospital Rural de Picota, en los meses de junio 2011 a mayo 2012. El tipo de muestreo utilizado es el de población muestral haciendo un total de 45, ya que el estudio busca determinar la asociación entre Clima Organizacional y Calidad de Atención en el Hospital Rural de Picota.

### **Procedimientos**

1. Se coordinó con la dirección del Hospital Rural de Picota para poder realizar el presente estudio.
3. Se presentó la documentación solicitando la autorización y el apoyo para poder realizar todas las actividades programadas para la ejecución de la investigación.
4. Presentada la solicitud y teniendo la autorización del caso se procedió a explicar al usuario interno que se les aplicará la encuesta de Clima Laboral y calidad de atención solicitando su colaboración del personal encuestado, el cual se debió asegurar que la encuesta sea anónima, no producirá efectos que vayan en contra del trabajador. Explicar que la encuesta o cuestionario (ver anexos), ya se encuentra validada por el equipo de expertos de la Dirección General de Calidad del Ministerio de Salud, y que es una pieza más de un proceso de análisis interno y crítico que la Institución hace de sí misma, con el ánimo de establecer e implantar procesos de mejora. Esto no es más que unirse a una corriente de multitud de empresas que están haciendo lo mismo en busca de mejorar en sus condiciones de competitividad en un mercado cada vez más amplio y globalizado.
5. Se capacitó al personal que va realizar la encuesta, el cual no tiene que tener ningún vínculo laboral con la institución, para que la respuesta no sea sesgada.

Procedimiento durante la entrevista:

- ✓ Identifíquese y explique brevemente el objetivo de la entrevista.
  - ✓ Posteriormente solicitar el consentimiento a cada trabajador y usuario que va ser encuestado.
  - ✓ Pídale que escuchen cuidadosamente las interrogantes para responder la encuesta
  - ✓ Empezar la encuesta de manera confidencial y objetiva a cada trabajador.
  - ✓ Agradezca por la información brindada e informe que los resultados serán publicados en el establecimiento en las próximas semanas.
  - ✓ Absolver dudas, y recordarles que la encuesta es anónima y confidencial
  - ✓ Recalcar, que la encuesta debe llenarse en todos sus ítems, para ello leer toda la encuesta y una vez verificado que no falta responder ninguna pregunta, dejar la encuesta en el lugar acordado.
6. Se procedió a la recolección de datos mediante la encuesta elaborada y validada por la oficina de calidad de la Dirección Regional de Salud San Martín y el MINSA, Dicha encuesta de clima organizacional consta de 34 preguntas el cual será respondido por el trabajador de salud.
  7. Luego se realizó el procesamiento de la información recolectada, estas encuestas se codificaran, digitaran y procesaran en una base de datos con la finalidad de presentar los cuadros y gráficos más representativos para alcanzar los objetivos propuestos para este estudio.
  8. Una vez procesada se realizó la tabulación.
  9. Posteriormente se hizo el análisis de la información.
  10. Se presentó una interpretación de los aspectos más relevantes obtenidos de acuerdo a nuestros objetivos.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para obtener información del **CLIMA ORGANIZACIONAL** se aplicó el cuestionario para el estudio del clima organizacional, que ha sido elaborado y validado por el equipo de expertos de la Dirección General de Calidad del Ministerio de Salud (Norma Técnica para el Estudio de Clima Organizacional) Dichas encuestas se codificaron, digitaron y procesaron en una base de datos. Dicha encuesta consta de 34 preguntas el cual ha sido respondido por el trabajador de salud. Las respuestas se darán de la siguiente manera:

<b>NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>FRECUENTEMENTE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Cuadro de relación entre las dimensiones y el instrumento utilizado.

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
Sentido de pertenencia	Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer
<b>Escala de veracidad</b>		No me río de bromas
Estilo de dirección	Permite la participación a sus colaboradores.	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión
Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	La innovación es característica de nuestra organización
Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas
Retribución	Equidad en la remuneración	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo
Estilo de dirección	Gerentes apoyan en las tareas	Mi jefe está disponible cuando se le necesita
Estilo de dirección	Gerente estimula al trabajador.	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
<b>Escala de veracidad</b>		Las cosas me salen perfectas
Estabilidad	Trabajadores ven en la organización posibilidades de pertenencia y estimación que a la gente se la conserva.	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización
Retribución	Equidad en la remuneración	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada
Estabilidad	Trabajadores ven en la organización posibilidades de pertenencia y estimación que a la gente se la conserva.	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas
Estabilidad	Trabajadores ven en la organización posibilidades de pertenencia y estimación que a la gente se la conserva.	Las tareas que desempeño corresponden a mi función
Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	En mi organización participo en la toma de decisiones
<b>Escala de veracidad</b>		Siempre estoy sonriente
Retribución	Beneficios derivados del trabajo	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa
Claridad y coherencia en la dirección	Medida en que las metas y objetivos de la organización son consistentes	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
Disponibilidad de recursos	Trabajadores cuentan con la información para la realización de su trabajo	La limpieza de los ambientes es adecuada
Claridad y coherencia en la dirección	Medida en que las metas y objetivos de la organización son consistentes	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización
Sentido de pertenencia	Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud
Retribución	Beneficios derivados del trabajo	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
<b>Escala de veracidad</b>		Nunca cometo errores
Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	Estoy comprometido con mi organización de salud
Estabilidad	Trabajadores ven en la organización posibilidades de pertenencia y estimación que a la gente se la conserva.	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
Disponibilidad de recursos	Trabajadores cuentan con la información para la realización de su trabajo	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
Relaciones Interpersonales	Trabajadores con ayuda mutua.	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
Retribución	Equidad en la remuneración	Mi salario y beneficios son razonables
Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
Claridad y coherencia en la dirección	Claridad de la gerencia sobre el futuro de la organización	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo
Claridad y coherencia en la dirección	Claridad de la gerencia sobre el futuro de la organización	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
Sentido de pertenencia	Orgullo derivado de la vinculación a la organización	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud
<b>Escala de veracidad</b>		Nunca he mentado
Relaciones Interpersonales	Relaciones con respeto y consideraciones	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud
Relaciones Interpersonales	.Relaciones con respeto y consideraciones	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes



**Cuadro N° 03: Operacionalización de variables:****DEPENDIENTE:** Clima organizacional

variable	definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	escala medición
Clima organizacional	Son las características que describen a una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma.  Es el grado en que los medios más deseables se utilizan para alcanzar las mayores mejoras posibles en la salud.	Relaciones Interpersonales	Trabajadores con ayuda mutua. Relaciones con respeto y consideraciones.	(1)  Nunca
		Estilo de dirección	Gerentes apoyan en las tareas. Gerente estimula al trabajador. Permite la participación a sus colaboradores.	(2)  A veces
		Sentido de pertenencia	Orgullo derivado de la vinculación a la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas.	(3)  frecuentemente
		Retribución	Equidad en la remuneración. Beneficios derivados del trabajo.	
		Disponibilidad de recursos	Trabajadores cuentan con la información para la realización de su trabajo.	(4)  siempre
		Estabilidad	Trabajadores ven en la organización posibilidades de pertenencia y estimación que a la gente se la conserva.	
		Valores colectivos	Percepción del medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	
Claridad y coherencia en la dirección	Claridad de la gerencia sobre el futuro de la organización. Medida en que las metas y objetivos de la organización son consistentes			

**DEPENDIENTE: Calidad de atención**

variable	definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	escala medición
Calidad de atención	Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo como resultado de la interacción entre sus miembros, Percepción de propiedades del medio laboral	La dimensión técnica	<b>Oportunidad.</b> Respuesta a una necesidad de salud en un tiempo que implique menor riesgo y mayor beneficio para la persona o la población	(1) Totalmente desacuerdo
			<b>Eficacia.</b> Uso correcto de las normas, protocolos y procedimientos en la gestión y prestación de servicios de salud individual y colectiva	(2) medio desacuerdo
			<b>Integralidad.</b> Acciones dirigidas a la persona, su familia, la comunidad y el ambiente en un proceso que contiene los momentos de promoción de la salud, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud.	
			<b>Accesibilidad.</b> Condiciones necesarias para que las personas puedan obtener servicios de salud individual y colectiva, disminuyendo las barreras geográficas, socioeconómicas, organizativas y culturales.	(3) En desacuerdo
		La dimensión humana	<b>Seguridad.</b> Condiciones en el establecimiento que garanticen a los usuarios, acceso a servicios sanitarios básicos para prevenir riesgos en él y su medio ambiente.	(4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
			<b>Respeto al usuario.</b> Considerar a la persona como sujeto de derecho, valorando su cultura y condiciones individuales.	
			<b>Información completa.</b> Provisión de contenidos veraces, oportunos y entendibles por las personas o público, que le permite tomar decisiones sobre su salud.	(5) De acuerdo
		El entorno de la calidad	<b>Trabajo en equipo.</b> Personas con visión compartida que asumen responsabilidades y compromisos, complementan capacidades y desarrollan sus potencialidades para el logro de resultados.	(6) A medias de acuerdo
			<b>Participación social</b> Mecanismos y procesos que permiten a la población organizada intervenir y tomar decisiones respecto a las prioridades, políticas y estrategias sanitarias.	
			<b>Satisfacción del usuario externo</b> Es el balance favorable entre lo que la persona o población espera de los servicios de salud y su percepción acerca de lo que recibe de ellos.	(7) Totalmente de acuerdo
<b>Satisfacción del usuario interno</b> Es el balance favorable entre lo que el usuario interno espera de la organización y lo que percibe de ella.				

### **Análisis y procesamiento de resultados**

Los datos están consolidados en tablas estadísticas unidimensionales y bidimensionales. El Análisis de los datos se realizó a través de cifras porcentuales y medidas de centralización.

Para determinar la asociación entre las variables se utilizó la prueba de la Chi cuadrado leída al 95% de confiabilidad.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### Resultados

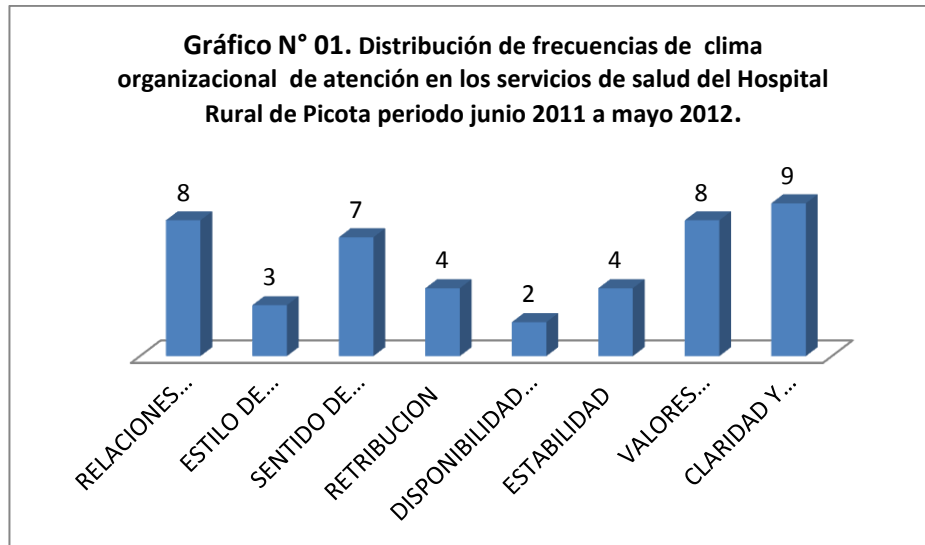
De acuerdo a los objetivos establecidos se encontraron los siguientes resultados:

**Tabla 01. Distribución de frecuencias y porcentajes de clima organizacional en los servicios de salud del hospital rural de Picota, periodo junio 2011 a mayo 2012.**

CLIMA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Porcentaje
RELACIONES INTERPERSONALES	8	17,78%
ESTILO DE DIRECCION	3	6,67%
SENTIDO DE PERTENENCIA	7	15,56%
RETRIBUCION	4	8,89%
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	2	4,44%
ESTABILIDAD	4	8,89%
VALORES COLECTIVOS	8	17,78%
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	9	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de la Encuesta de clima organizacional en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

En la tabla N° 01 se puede identificar que en clima organizacional, es la claridad y la coherencia en la dirección la que se encuentra en mayor porcentaje, y la disponibilidad de recursos aparece con menor frecuencia en los servicios de salud del hospital rural de picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

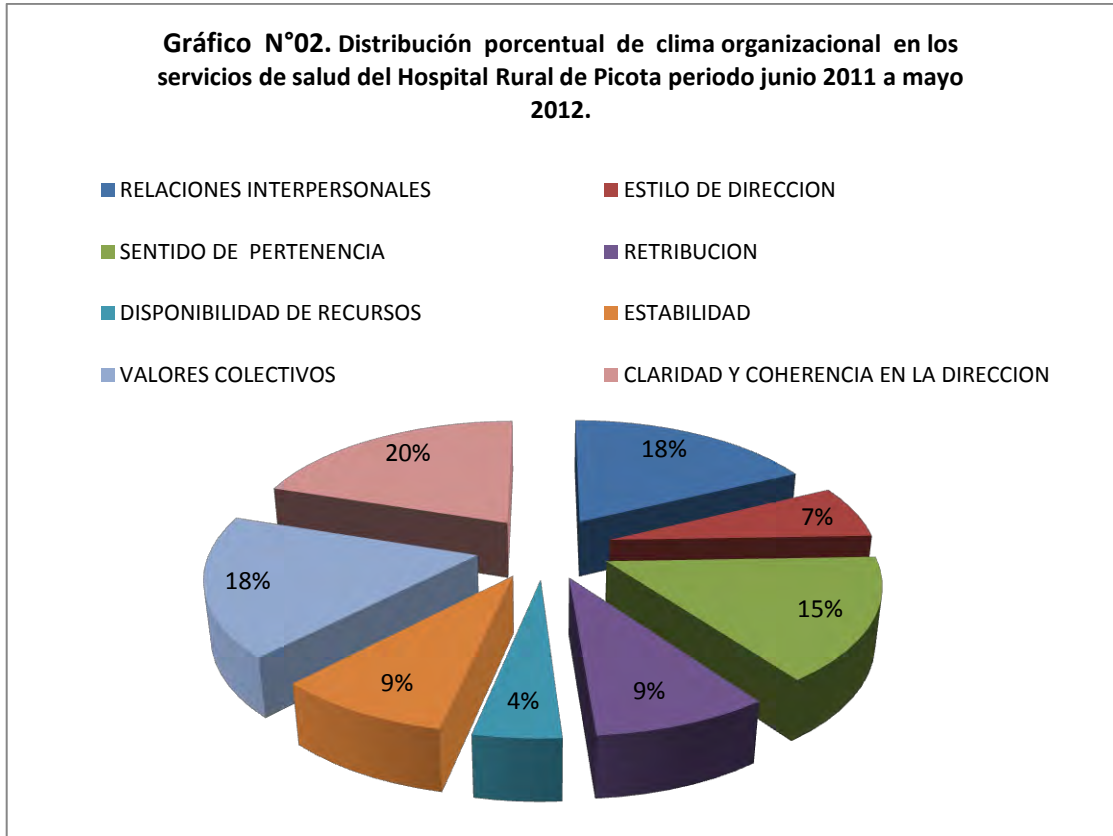


**Fuente:** Resultados de la Encuesta de clima organizacional en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

### Descripción de resultados

De los 45 trabajadores en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012., se obtuvo que el **20.00%** menciona la claridad y la coherencia en la dirección como componente de mayor porcentaje en el clima organizacional, se caracterizan por el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Por otro lado, valores colectivos y relaciones interpersonales tienen una presencia de **17.78 %** el primero relacionado Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación: ayuda mutua, apoyo. Responsabilidad: esfuerzo adicional, cumplimiento. Respeto: consideración, buen trato y la segunda por el grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosos y considerados.



**Fuente:** Resultados de la Encuesta de clima organizacional en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

### Descripción de resultados

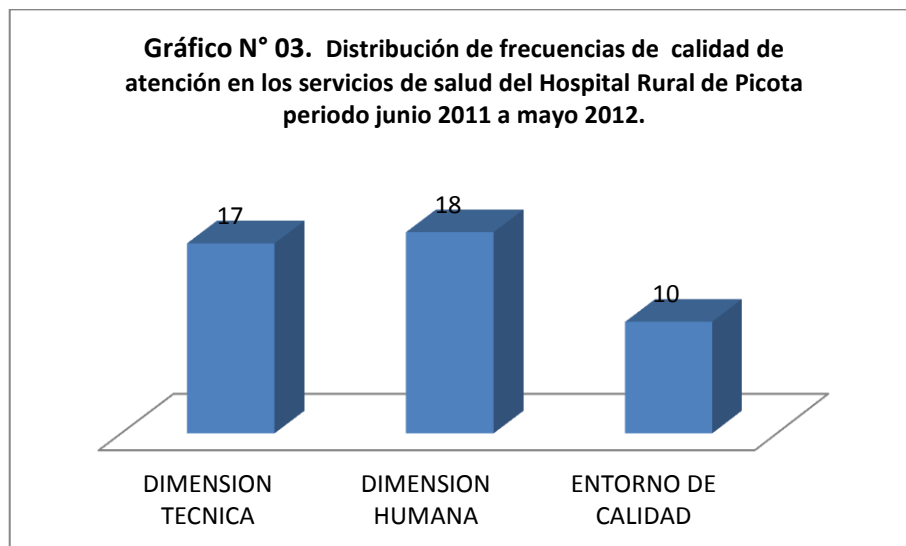
**Tabla 02. Distribución de frecuencias y porcentajes de calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.**

CALIDAD DE ATENCION	Frecuencia	Porcentaje
DIMENSION TECNICA	17	37,78%
DIMENSION HUMANA	18	40,00%
ENTORNO DE CALIDAD	10	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados del cuestionario de atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

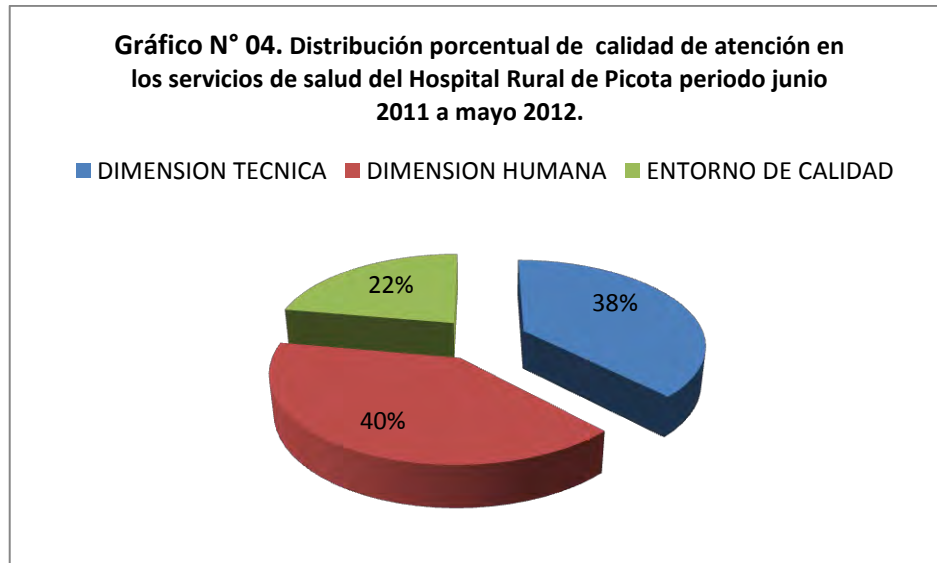
De los 45 trabajadores de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012., se obtuvo que el **40.00 %** mencionan que la dimensión humana es el componente de mayor porcentaje en la calidad de la atención, que se caracterizan más por los contactos personales que del servicio mismo; es decir la práctica de las relaciones humanas entre el

proveedor de salud y el cliente (usuario) en la atención de salud. La importancia que tiene esta dimensión es que es un factor que modula notablemente la calidad técnica y al entorno de los establecimientos de salud. Los atributos de la calidad humana son: Cortesía: Significa demostración de respeto y educación, delicadeza; consideración, atención. El cliente debe ser tratado respetuosa y amigablemente. El trato cortés con los clientes es el secreto del éxito de un servicio de calidad, el tratar a las personas como nos gustaría que nos traten a nosotros; hacer de su estancia lo más agradable posible (dentro de nuestras posibilidades) debe ser una de nuestras metas en el servicio con calidad y Sensibilidad. La sensibilidad es cualquier tipo de comportamiento mediante el cual el trabajador de salud intenta identificar un problema de ánimo y deliberadamente intenta disminuir o mitigar la angustia causada por el mismo, con esto el profesional no solo se limita a la prestación de servicios sino también transmite información e influye en el estado anímico del usuario.



**Fuente:** Resultados del cuestionario de atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

Por otro lado, el **37.78 %** presentan la dimensión técnica y el **22,22%** entorno de calidad.



**Fuente:** Resultados del cuestionario de atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

#### Interpretación de resultados:

Obteniendo un  $X^2$  calculado el valor de 23.9 y el  $X^2$  tabular de 23.68 con un margen de error de 0.05 y con 14 grados de libertad, lo que indica que no existen independencia, lo que significa que existe asociación entre clima organizacional y atención de calidad en los servicios de salud del hospital rural de picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

**Tabla N° 03. – Tabla de contingencia de clima organizacional de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.**

CLIMA ORGANIZACIONAL	CALIDAD DE ATENCION			TOTAL
	DIMENSION TECNICA	DIMENSION HUMANA	ENTORNO DE CALIDAD	
RELACIONES INTERPERSONALES	2	1	5	8
ESTILO DE DIRECCION	0	3	0	3
SENTIDO DE PERTENENCIA	2	3	2	7
RETRIBUCION	1	3	0	4
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	0	2	0	2
ESTABILIDAD	3	0	1	4
VALORES COLECTIVOS	4	3	1	8
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	5	3	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>45</b>

**Fuente:** Extraído de escala de clima organizacional y cuestionario de atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.



Para aplicar el coeficiente de correlación estadístico Ji o chi cuadrado, debemos considerar en primer lugar lo siguiente:

- **La fórmula:**

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$O_{ij}$  Denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j.

$E_{ij}$  Denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Para obtener los valores esperados  $E_{ij}$ , estos se calculan a través del producto de los totales marginales dividido por el número total de casos (n). Para el caso de una tabla 8x2, se tiene que:

$$E_{11} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

$$E_{54} = \frac{(a + b + c + d)(a + e + i + m + q)}{n}$$

Para los datos del Tabla N° 04 los valores esperados se presentan en el paréntesis junto con los observados.

**Tabla N° 04. – Tabla de contingencia con puntajes esperados de clima organizacional de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.**

CLIMA ORGANIZACIONAL	CALIDAD DE ATENCION			TOTAL
	DIMENSION TECNICA	DIMENSION HUMANA	ENTORNO DE CALIDAD	
RELACIONES INTERPERSONALES	2 (3,02)	1 (3,20)	5 (1,68)	8
ESTILO DE DIRECCION	0 (1,13)	3 (1,20)	0 (0,67)	3
SENTIDO DE PERTENENCIA	2 (2,64)	3 (2,80)	2 (1,56)	7
RETRIBUCION	1 (1,51)	3 (1,60)	0 (0,89)	4
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	0 (0,76)	2 (0,80)	0 (0,44)	2
ESTABILIDAD	3 (1,51)	0 (1,60)	1 (0,89)	4
VALORES COLECTIVOS	4 (3,02)	3 (3,20)	1 (1,78)	8
CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	5 (3,40)	3 (3,60)	1 (2)	9
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>45</b>

**Fuente:** Extraído de escala de clima organizacional y cuestionario de atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

Después se plantea un contraste estadístico de hipótesis entre la hipótesis nula y la hipótesis alterna:

**H<sub>0</sub>:** El clima organizacional y la calidad de atención son independientes

**Y la hipótesis alterna:**

**H<sub>a</sub>:** El clima organizacional y la calidad de atención no son independientes, están asociados.

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico  $\chi^2$  se distribuyen según una distribución conocida denominada ji-cuadrado, que depende de un parámetro llamado "grados de libertad" (G.L.). Para el caso de una tabla de contingencia de 8 filas y 2 columnas, los G.L. son igual al producto del número de filas menos 1 (8-1) por el número de columnas menos 1 (3-1). Así, para el caso (Tabla 7x2) los G.L. son 14.

De ser cierta la hipótesis nula, el valor obtenido debería estar dentro del rango de mayor probabilidad según la distribución ji-cuadrado correspondiente. El valor-p que usualmente reportan la mayoría de estadísticos no es más que la probabilidad de obtener, según esa distribución, la probabilidad de obtener los datos observados si fuese cierta la hipótesis de independencia. Si el valor-p es muy pequeño (usualmente se considera  $p < 0.05$ ) es poco probable que se cumpla la hipótesis nula y se debería de rechazar.

En la Tabla 7, se determinan los grados de libertad (en la primera columna) y el valor de  $\alpha$  (en la primera fila). El número que determina su intersección es el valor crítico correspondiente. De este modo, si el estadístico  $\chi^2$  que se obtiene toma un valor mayor se dirá que la diferencia es significativa.

**Tabla N° 05: Proceso de cálculo de  $X^2$**

N°	Observado	esperado	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	2	3,02	-1,0	1,0	0,3
2	0	1,13	-1	1,3	1,1
3	2	2,64	-1	0,4	0,2
4	1	1,51	-1	0,3	0,2
5	0	0,76	-1	0,6	0,8
6	3	1,51	1	2,2	1,5
7	4	3,02	1	1,0	0,3
8	5	3,40	2	2,6	0,8
9	1	3,20	-2	4,8	1,5
10	3	1,20	2	3,2	2,7
11	3	2,80	0	0,0	0,0
12	3	1,60	1	2,0	1,2
13	2	0,80	1	1,4	1,8
14	0	1,60	-2	2,6	1,6
15	3	3,20	0	0,0	0,0
16	3	3,60	-0,6	0,4	0,1
17	5	1,78	3	10,4	5,8
18	0	0,67	-1	0,4	0,7
19	2	1,56	0	0,2	0,1
20	0	0,89	-1	0,8	0,9
21	0	0,44	0	0,2	0,4
22	1	0,89	0	0,0	0,0
23	1	2,00	-1	1,0	0,5
24	1	3,00	-2	4,0	1,3
45					<b>23,9</b>

$$X^2 = 23,9$$

Clima organizacional y calidad de la atención	GRADOS DE LIBERTAD	$X^2c$	Nivel de significancia	$X^2t$	DECISION
	14	23,9	0.10	23,68	Se rechaza la hipótesis nula

**Tabla N° 06: Comparación y decisión entre  $X^2c$  y  $X^2t$**

Así, para una seguridad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el valor teórico de una distribución ji-cuadrado con 14 grados de libertad es 23,68. Como quiera que en el cálculo del  $\chi^2$  obtuvimos un valor de 23.9, que supera al valor para  $\alpha = 0.05$ , podremos concluir que las dos variables no son independientes, sino que están asociadas ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a la vista de los resultados, rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) como probablemente cierta.

Tabla 07. Distribución de ji-cuadrado					
	Nivel de significancia				
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80

El estadístico  $X^2_c$  encontrado es 23.9 y con un nivel de confiabilidad del 95% ( $\alpha = 0.05$ ) el tabular es 23.68, lo que indica que ambas variables no son independientes. Por lo tanto ambas están asociadas, eso permite concluir que si se trabaja uno de ellas, en este caso el Clima Organizacional, podemos mejorar la atención de calidad en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

## Discusiones

La calidad de atención se diferencia de la calidad de servicios a lo que se provee realmente en el ámbito de las prestaciones. La calidad de atención se basa en la opinión del usuario la cual es inherentemente más subjetiva. En cambio la calidad de servicios está determinada por la forma en que se formula, las instituciones conducen sus recursos y programas (personal, suministros, ubicación física en servicios) de forma que se mide de manera objetiva.

Por otro lado, la calidad de atención en salud es el grado en el que, los medios más deseables se utilizan para alcanzar mayores mejoras posibles en la salud. Sin embargo señala que la calidad puede ser engañosa ya que no siempre es posible garantizar un nivel dado de calidad solo se puede aspirar a salvaguardar y mejorar la calidad de atención.

A la vez, la calidad es el conjunto de características de un servicio que logran satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Es también la medida en que se espera que la atención suministrada logre el equilibrio más favorable entre los riesgos y beneficios en su salud. "El servicio ha sido definido como un bien inmaterial, sin precio y con una demanda fluctuante y el puente entre el cliente y la organización"; es un acto social que se lleva a cabo en contacto directo entre el cliente y los representantes de la institución prestadora de servicios, satisfaciendo una necesidad específica del cliente (usuario). El servicio es inherente al carácter de cada ser humano y se desarrolla en cada uno de nosotros para luego trasladarse a nuestro ámbito de actuación. Señalan también que son actividades encaminadas a garantizar unos servicios accesibles y equitativos, teniendo en cuenta los recursos disponibles y logrando la adhesión y satisfacción del usuario con la atención recibida.

El resultado obtenido nos muestra que existe asociación entre clima organizacional y calidad de atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012.

En relación a la variable clima organizacional, nos muestra que el 20.00% de los trabajadores en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, perciben un clima de mayor claridad y coherencia en la dirección. Esto difiere VALVERDE, S. (2001) en un estudio titulado "La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología del el Salvador. Abril-agosto 2001". El personal que labora en el Instituto de Oftalmología (INO) se ve afectado por factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del

personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades y GARCÍA P, (2006) en el estudio sobre la motivación y la satisfacción laboral del Hospital Otorrino y Oftalmológico de El Salvador. (2006). Concluye que de los grupos estudiados el más motivado de todos es el del personal administrativo, sobre todo por el factor relacionado al cumplimiento de las aspiraciones personales, seguido por los doctores para quienes el factor más influyente es el salario, las enfermeras por el cumplimiento de las aspiraciones personales y por último el personal de servicio para los cuales el ambiente laboral resultó ser el más importante. En ese sentido Góngora, N. (2007), realizó un trabajo en la Provincia de Buenos Aires, un diagnóstico del clima y la cultura organizacional en los Hospitales de la Provincia de Buenos Aires y concluye que el empleo de las encuestas para valorar el clima organizacional, promueve el avance y la reforma del comportamiento organizacional en las instituciones de salud, además facilita la tarea de Operacionalización de las variables". A su vez COZ, Jorge (2009) en un estudio titulado "El clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia (2009)". Se encontró que el estado del clima organizacional en la Universidad Intercultural de la Amazonia es favorable y el 70% del personal docente no se encuentra satisfecho. Se determinó que el clima organizacional tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia. Y, en el análisis por dimensiones, se determinó que la autorrealización, comunicación y las condiciones laborales tienen un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. Sin embargo, las dimensiones de involucramiento y supervisión no tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral. COZ, J. et al. (2009).

En relación a la variable calidad de la atención, podemos indicar que la dimensión humana presenta un porcentaje de 40.00%, en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, similares resultados Orbe Córdova Raquel (Chile, 2008) Los estudiantes con promedios bajos desarrollan principalmente el estilo de aprendizaje kinestésico, asimismo los estudiantes con promedio escolar alto, desarrollan el estilo de aprendizaje auditivo y visual Y Gutiérrez, Gustavo (Trujillo, 2008). El 88.67% presenta un Rendimiento Escolar Alto, y sólo el 11.34% Rendimiento Bajo. Los participantes fueron 150 sujetos de entre los 16,17, años de ambos sexos, en las aulas del colegio Liceo de Trujillo concuerda con Valdivia y Ponce (2000) en un estudio titulado, Nivel de satisfacción de los usuarios internos y su asociación con los problemas en la cultura organizacional, trabajo que fue realizado en el servicio de Ginecología y Obstetricia del Hospital Dos de Mayo de la

ciudad de Lima, encontrando como resultado falta de motivación, por múltiples causas: falta de capacitación continua, salarios inadecuados, falta de comunicación con las jefaturas.

ALVA, R. en el 2009 en una investigación "grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional PNP – Chiclayo junio - agosto del 2009 concluye que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Por su parte (CARR, SCHMIDT, FORD & DE SHON, 2003). Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & De Shon, 2003).

COTTON AND HART, 2003 En Australia la investigación en salud organizacional ha conducido por una gran cantidad de grupos y empleados del sector privado en la última década, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes" y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos. Así, SARMIENTO, (2005) En el estudio "Evaluación del clima organizacional en el departamento de servicios generales del Hospital Universitario "Dr. Luís Razetti" de Barcelona, Estado Anzoátegui. Encontró que: El clima organizacional mide cual es la percepción que los miembros de la organización tienen acerca de esta. Permite conocer las características de la organización, estrategias claves en el establecimiento de las relaciones laborales armoniosas y permanentes o mecanismos de retroalimentación eficaz que permite orientar evaluar y coordinar acciones. VALLENILLA, en el 2005 realizó un estudio titulado: "Evaluación del Clima Organizacional en la Empresa Terminal Intermodal de Oriente, C.A" "TERMIORIENTE" Guanta Estado - Anzoátegui. Determinó que el Clima Organizacional es de gran importancia para las organizaciones, La percepción que tienen los miembros de TERMIORIENTE sobre las condiciones físicas y ambientales, evidencian las fallas de adaptación con respecto a las condiciones de trabajo y fallas de motivación. DAYINEL, en el año 2008 en una investigación "La evaluación del clima y cultura organizacional del centro de rehabilitación neuromuscular" concluyó que se pudo evidenciar que no solo la dificultad de trabajar en un lugar es trecho fue el problema, también se pudo obtener información de cómo se sienten los trabajadores en cuanto a las deficiencias que se tienen con respecto al pago y a las órdenes que algunas veces son dadas. Otra conclusión, se quiso realizar el proyecto en base a que toda organización necesita de un desarrollo organizacional en perfectas condiciones.

## CAPITULO V.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

1. Se concluye que existe asociación entre tipos de clima organizacional y calidad de la atención en los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, obteniendo un  $\chi^2$  calculado el valor de 23.9 y con un margen de error de 0.05 y con 14 grados de libertad, dando como  $\chi^2$  tabular de 23.68; lo que indica que existe correlación entre ambas variables.
2. Los trabajadores de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, presentan como la dimensión de mayor frecuencia en el estudio de Clima Organización. **LA DIMENSIÓN HUMANA**, con 18 trabajadores y que se caracterizan más por los contactos personales que del servicio mismo; es decir la práctica de las relaciones humanas entre el proveedor de salud y el cliente (usuario) en la atención de salud.
3. Los trabajadores de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, presentan a la dimensión en Calidad, cuya mayor frecuencia en el estudio del clima organizacional **LA CLARIDAD Y LA COHERENCIA** en la dirección que se caracterizan por el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.



## **Recomendaciones**

1. Desarrollar un programa que incluya aspectos relacionados con el Clima Organizacional en trabajadores de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012. De esta manera resaltar su liderazgo relaciones interpersonales, iniciativa e impulso para desarrollar sus actividades con mejor disposición.
2. Promover actitudes relacionadas con el Clima Organizacional en trabajadores de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, que les permitan a los usuarios sentir mejores condiciones de atención.
3. Fortalecer y consolidar actitudes relacionadas con la calidad de la atención en trabajadores de los servicios de salud del Hospital Rural de Picota periodo junio 2011 a mayo 2012, que les permitan sentir a los usuarios una atención de calidad y calidez.
4. Desarrollar un plan anual de capacitación en el Hospital Rural de Picota en el cual se impulsan actividades para mejorar las relaciones interpersonales, fortaleciendo así el buen desempeño del personal y brindar una atención con calidad en los servicios de salud.

## CAPITULO VII

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. AIKEN, L. Test psicológicos y evaluación, Prentice Hall. Hispanoamérica S.A, 9na Edición.(1996).
2. ALVA R. “grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional PNP – Chiclayo junio - agosto del 2011” Proyecto-de-Tesis-Motivación, (2009).
3. ÁLVAREZ, G. El constructo "Clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2. (1992).
4. ARIAS, F. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (5ta ed.). Caracas: Editorial Episteme. (2006).
5. AYALA-ATRIÁN S, et al “Desempeño profesional de los egresados de Escuelas de Enfermería en Nuevo León” Disponible en: Vol12Art\_03.pdf.
6. BUSTAMANTE, M et al. Análisis del clima organizacional en el Hospital regional de Talca, (2007).
7. CAVALCANTE, J. Programa de Doctorat Qualitat y Processos de Innovación Educativa (Tesis Doctoral). Bahía – Brasil, (2004).
8. COZ, J. y MATHEWS, C. et al. El clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Intercultural de la Amazonia, (2009).
9. DE GREENE, K. La organización adaptable. México: Trillas.
10. Estándares e indicadores de monitoreo de gestión de la calidad. Lima, Perú- julio del 2002.
11. FUNDACION AGA KHAN, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Washington D.C.100 Consejos para una mejor gestión (1993).

12. GARCÍA, C Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral del Hospital Otorrino y Oftalmológico de El Salvador. San Salvador, El Salvador,(2006).
13. GIBSON, J. Y IVANCEVICH J. Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. McGraw Hill, (1992).
14. GONZALES, M, Comportamiento Organizacional un Enfoque Latinoamericano, México. (2001).
15. Guía para la autoevaluación de la calidad para establecimientos del primer nivel Lima Perú (2002).
16. HERNÁNDEZ, R. Metodología de la investigación, México, McGraw Hill, 2a Edición.(1998).
17. HIDALGO, R. et al. Dirección General de Salud de las personas, Dirección Ejecutiva de Servicios de Salud, Dirección de Garantía de la Calidad y Acreditación, Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud- Lima Perú, .(2002).
18. KENNETH N. Conducta Organizacional y Psicología del Personal, México, Compañía Editorial Continental. SA. (1990).
19. KOLB, R (1974), Problemas contemporáneos: Psicología de las organizaciones Prentice Hall Volumen 1. (1974).
20. LOTITO, F. Relación entre la percepción de clima organizacional y algunas características de personalidad: un estudio exploratorio. Tesis para optar al título de Psicólogo. Santiago. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile,(1992).
21. LOPEZ, J. Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio. Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias. Administrativas, UNMSM. N° 15. Vol. (8). Julio, pp.26. (2005).
22. MARRINER, T Administración y Liderazgo en Enfermería, España, Editorial Mosby – Doyma Libros, 5ta Edición, (1996).

23. MARTÍNEZ, L. Clima organizacional. [On line]. Disponible: <http://www.monografias.com>. (2001).
24. MENDOZA, F. Conceptos fundamentales sobre la organización, México, Trillas. (1980).
25. MINISTERIO DE SALUD Manual de Relaciones Interpersonales Proyecto Salud Y Nutrición Básica, (1996).
26. MINISTERIO DE SALUD. Comisión Nacional de Recursos Humanos/DISA San Martín / Proyecto Generación de Capacidades. "Informe del Taller Regional: Desarrollo de Perfiles Ocupacionales"; Tarapoto – Perú, (1999).
27. MINISTERIO DE SALUD - Proyecto 2000 "Guía para la implementación de la auto supervisión en los establecimientos de salud". Setiembre del (2001).
28. MUCHINSKY P. Psicología aplicada al trabajo, Desclée de brouwer S.A. (1994).
29. NOVOA, I. & YÁÑEZ, V. Diagnóstico de clima organizacional de Hites comercial Ltda. Tesis para optar al título de Técnico Universitario en Administración de Personal. Santiago. Escuela Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile, (1994).
30. OMS/OPS Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional, Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG-T-10 Vol. 3 Modulo III. Unidad VI, pág. 1-7. (1990).
31. PADRÓN, L. Almacenes de datos: importancia en el estándar. Capítulo 8.(2006).
32. Estandarización su importancia para las empresas en la actualidad. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-almacenes-datos-importancia-estandarización>.
33. PALMA S. "Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC para Trabajadores de Lima Metropolitana". Teoría e investigación en Psicología Universidad Ricardo Palma, Vol. IX N O 1, 27 – 34. (1999).
34. PÉREZ, A. Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación (2da ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006).

35. PRESNO M. "Condiciones Organizativas y Genero en el sistema Gerencial del Área de Salud". Ciudad de la Habana. (Trabajo para optar el título de Máster en Salud Pública), Facultad de Salud Pública, Ciudad de la Habana, (1997).
36. RAMÍREZ, S "Calidad de atención en salud: prácticas y representaciones sociales en las poblaciones quechua y aymara del altiplano boliviano". 2da. Edición La Paz: OPS/OMS, 2010. 236 pág. (2010).
37. RIMEL, S. Para que se estudia la calidad de vida laboral, Revista latinoamericana de Psicología ocupacional vol., 17 N°. 1. (1998).
38. ROBBINS S, Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México, Editorial Prentice may Hispanoamericana. 6ta Edición. (2003).
39. ROGERS, R. La comunicación en las organizaciones, McGraw Hill. (1990).
40. RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico de clima organizacional. Santiago: ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile, (1992).
41. SABINO, C. Cómo hacer una Tesis. Caracas: Editorial PANAPO de Venezuela, (2006).
42. SAAVEDRA, LI. Coordinadora Calidad DIRES SM. "Medición de Clima Organizacional en la Dirección Regional de Salud San Martin" (2011).
43. SAGUAS, J. Estudio de clima organizacional: hacia la proposición de un instrumento de medición aplicable al medio laboral chileno. Santiago. Tesis para optar al título de Técnico Universitario en Administración de Personal. Santiago. Escuela Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile, (1992).
44. SILVA, M. El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención. Barcelona: PPU, (1992).
45. TIMANA, L. "Percepción de la calidad de atención por el usuario externo del servicio de emergencia del hospital nacional Daniel Alcides Carrión" Callao. Perú, (2006).
46. TINEO, A. "Análisis de variables que influyen en el clima organizacional en la administración de la empresa Basurven C.A Barcelona. Estado Anzoátegui". Agosto 2007. Disponible en [www.plusformacion.com](http://www.plusformacion.com)(2007).

47. TORO, F. Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional, Revista latinoamericana de psicología ocupacional vol. 11 N°. 1 y 2.(1992).
48. TURCOTTE, P. Anti estrés y creatividad: Calidad de vida en el trabajo, México, Trillas, (1986).
49. URBINA, O. et al. "Identificación de competencias en el profesional de Enfermería del servicio de Neonatología". Disponible en <http://scielo.sld.cu/>.pdf.
50. VALENCIA, F. et al. Estudio del Clima Organizacional en el Hospital Base de Osorno. Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Valdivia, (2001).
51. VALVERDE, S et al. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología,(2001).
52. VILLALOBOS G. "Diseño de un sistema de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial en el trabajo". Tesis doctoral Instituto Superior de Ciencias Médicas De la Habana. Cuba, (2005).
53. WAGNER, V. Diagnóstico de clima organizacional en la Dirección de Presupuesto y Administración del Ministerio de Salud. Tesis para optar al título de Técnico Universitario en Administración de Personal. Santiago. Escuela Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile, (1997).
54. WERTHER W. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Editorial McGraw Hill Interamericana, 5ro Edición, (2000).
55. ZURITA, B Calidad de la Atención de la Salud, (2006).

## ANEXO

### Cuestionario para el estudio del clima organizacional en el hospital de Picota

El presente instrumento es de carácter anónimo, tiene como objetivo conocer la percepción del clima organizacional que tiene el usuario sobre la actividad laboral de los servicios de salud de Hospital de Picota.

En la primera parte de este cuestionario esta dado para la condición laboral del trabajador y cuánto tiempo está laborando en la institución, sirve para poder considerar en los criterios de inclusión de este proyecto.

La segunda parte viene el cuestionario de SERVQUAL en donde se va a conocer las perspectivas de cada trabajador, el cómo se siente en la institución y su relación interpersonal y posteriormente para poder hacer el cruce con calidad en los servicios de salud Hospital de Picota.

## ANEXOS 01.

### CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre de la Organización de Salud: HOSPITAL RURAL DE PICOTA.

2. Tipo de Organización : Hospital
3. Sub Sector: MINSA
4. Ubicación Geográfica: Selva
5. Código del cuestionario: .....
6. Edad.....
7. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino
8. Grupo Ocupacional: Asistencial
9. Profesión: .....
10. Condición: [1] Nombrado [2] Contratado
11. Tiempo trabajando en la Institución: .....
12. Tiempo trabajando en el Puesto Actual: .....



**CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

ITEMS	Nunca	A veces	Frecuen- temente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	1	2	3	4
No me río de bromas	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra organización	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones				
Siempre estoy sonriente	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
Nunca cometo errores	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi organización de salud	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo				
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4
Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	1	2	3	4
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	2	3	4
Nunca he mentado	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4