

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA HUMANA



**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN
PRIMARIA III METROPOLITANO - ESSALUD DE TACNA 2012”**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

MEDICO CIRUJANO

PRESENTADA POR:

BACH. NYDIA EKATHERINE CRUZ PORTUGAL

JURADOS:

MG. PEDRO CARDENAS RUEDA

DR. VICTOR ARIAS SANTANA

DR. MARIA LUZ CHAVEZ NUÑEZ

ASESOR:

DR. PATRICIO CRUZ MENDEZ

TACNA- PERU

2013.

ÍNDICE

Resumen

Abstract

Introducción 1

CAPÍTULO I

1- El Problema de Investigación 3

1.1- Fundamentación del Problema 3

1.2- Formulación del Problema 4

1.3- Objetivos de la investigación: 4

1.3-1. Objetivo General 4

1.3-2. Objetivos Específicos 4

1.4- Justificación 5

CAPÍTULO II

2- Planteamiento Teórico 6

2.1- Revisión Bibliográfica 6

2.1.1- Antecedentes de la Investigación 6

2.2- Marco Teórico 9

2.2.1- Clima Organizacional 9

2.2.1.1- Historia de Clima Organizacional 9

2.2.1.2- Concepto de Clima Organizacional 19

2.2.1.2.1- Definición desde el punto de vista Estructural 19

2.2.1.2.2- Definición desde la Perspectiva Individual 25

2.2.1.2.3- Definición desde el Punto de vista Interaccionista 28

2.2.2- Tipos de Clima Organizacional 31

2.2.2.1- Clima Psicológico	32
2.2.2.2- Clima Agregado	33
2.2.2.3- Clima Colectivo	35
2.2.2.4- Clima Organizacional	37
2.2.3- Características del Clima Organizacional	38
2.2.4- Dimensiones del Clima Organizacional	39
2.2.4.1- Dimensión de Relaciones Humanas	39
2.2.4.1.1- Sub escala Implicación	39
2.2.4.1.2- Sub escala Cohesión	40
2.2.4.1.3- Sub escala Apoyo	40
2.2.4.2- Dimensión de Autorrealización	40
2.2.4.2.1- Sub escala Autonomía	41
2.2.4.2.2- Sub escala Presión	41
2.2.4.2.3- Sub escala Organización	41
2.2.4.3- Dimensión de Estabilidad/Cambio	42
2.2.4.3.1- Sub escala Claridad	42
2.2.4.3.2- Sub escala Control	42
2.2.4.3.3- Sub escala Innovación	43
2.2.4.3.4- Sub escala Comodidad	43
2.2.5- Instrumentos para la medición del Clima Organizacional	43
CAPÍTULO III	
3.1- Variable y su operacionalización	46
3.1.1. Variable	46

3.1.2. Operacionalización de la variable	46
CAPÍTULO IV	
4.1- Metodología de la Investigación	51
4.1-1. Tipo y diseño de la Investigación	51
4.1-2. Ámbito del Estudio	51
4.1-3. Población	52
4.1-4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
4.1-4.1. Técnica	53
4.1-4.2. Instrumentos	53
4.1-4.3. Procedimientos de recolección de datos	54
CAPÍTULO V	
5.1- Resultados	56
CAPÍTULO VI	
6.1- Discusión y análisis	71
CAPÍTULO VII	
7.1- Conclusiones	77
CAPÍTULO VIII	
8.1- Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	
ANEXO A	82

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD
DE TACNA 2012”

ANEXO B	83
ANEXO C	89
ANEXO D	91

RESUMEN

El presente estudio titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO- ESSALUD DE TACNA 2012”, estuvo orientado a determinar el clima organizacional y sus dimensiones en el personal profesional y no profesional del mencionado Centro de Atención Primaria. La investigación fue de tipo descriptivo y transversal, la población de estudio estuvo constituida por el personal que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano, siendo en total 68 (profesional y no profesional) 09 médicos, 08 enfermeras, 07 odontólogos, 07 otros profesionales, 18 técnicos de enfermería, 08 administrativos y 11 de seguridad/limpieza/módulos.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento fue el Work Environment Scale que consta de 90 items con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso). Los resultados fueron los siguientes: Predomina un clima organizacional favorable en el personal tanto profesional como no profesional. Las sub escalas del clima organizacional más valoradas por el personal fueron control, claridad, organización y presión. La dimensión relaciones humanas es favorable pero es la dimensión con menor porcentaje, sus sub escalas (implicación, cohesión, apoyo) son favorables. La dimensión autorrealización es favorable y fue la dimensión más valorada, sus tres sub escalas (autonomía, organización, presión) son favorables. La dimensión estabilidad/cambio es favorables al igual q sus 4 sub escalas (claridad, control, innovación, comodidad).

ABSTRACT

This study titled "WORK ENVIROMENT IN PRIMARY ATTENTION METROPOLITAN HOSPITAL - ESSALUD III TACNA 2012", was designed to determine the work environment and its dimensions in the professional and nonprofessional employees. The research was descriptive and cross-sectional, the studied population consisted of the staff working in the Primary Metropolitan Hospital III, with a total of 68 (professional and nonprofessional) 09 doctors, 08 nurses, 07 dentists, 07 other professionals, 18 nursing technicians, 08 administrative and 11 security / cleaning / modules.

For data collection the technique used was the survey and the instrument was the Work Environment Scale consisting of 90 items with two possible answers (True / False). The results were: favorable organizational climate predominates in both professional and nonprofessional employees. The organizational climate subscales more valued by staff were control, clarity, organization and pressure. The human relations dimension is favorable but it's the dimension with the lowest percentage, its subscales (involvement, cohesion, support) are favorable. The self empowerment dimension is favorable and it was the most valued, its three subscales (autonomy, organization, pressure) are favorable. The stability / change dimension is favorable as its 4 subscales (clarity, control, innovation, comfort).

INTRODUCCION

El Clima Organizacional es un tema de importancia hoy en día ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que tiene para el desarrollo técnico, económico y cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. A través de los años, se ha visto que las instituciones que se desenvuelven en un buen Clima Organizacional, logran un excelente rendimiento laboral y de productividad.

El Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo, a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano, y para estar seguros de la solidez del recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que vaya ligado a la motivación del personal y como puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Un buen o un mal clima organizacional en los diferentes servicios de salud, tendrá consecuencias positivas o negativas para la institución, definidas esta por la percepción que los miembros tienen de la institución en la que laboran, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados; puesto que cuando reciben una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, productividad y rendimiento por parte del personal, como también satisfacción laboral, adaptación e innovación, con el consiguiente aumento del compromiso y la lealtad; contrariamente, cuando reciben escasa motivación, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción laboral, descontento generalizado, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la institución, todo ello repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios.

Existen diez características primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional: 1. Implicancia, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7.

Claridad, 8. Control, 9. Innovación, 10. Comodidad. Cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura.

Los profesionales de la salud han de reunir tres clases de condiciones para cumplir dignamente su cometido; las que pertenecen propiamente a la personalidad, las adscritas a la formación técnica y científica y las incluidas en la inclinación vocacional. La relación profesional-enfermo requiere en todo momento una fuerte dosis de autocontrol por parte del profesional y encierra una alta potencia de exigencias y estrés. Debido a que el estrés es el resultado de los procesos de interacción del individuo con el medio, las características del sistema sanitario¹ .

¹ Moreira J.M, Fueyo M.C, Álvarez .B,. *Clima Organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Emergencias* 2002, 14;6-12,Gijón, España

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.1. Fundamentación del Problema.

Se hace necesario conocer el funcionamiento de las organizaciones prestadoras de servicios, para ello se hace indispensable la descripción del ambiente donde se desarrollan las actividades de las personas involucradas en el servicio. Este ambiente de trabajo se puede describir a través del Clima Organizacional, y es este uno de los factores determinantes que influyen en el rendimiento laboral, y consecuentemente la calidad del servicio prestado.

Las instituciones de salud en nuestro país, y dentro de ellas los centros de atención primaria, enfrentan hoy grandes retos, realizan grandes esfuerzo para lograr la excelencia de los mismos y brindar servicios de calidad, por lo tanto es de suma importancia el papel protagónico que juegan estos servicios de salud en cada lugar para la consecución de una mejora continua de la calidad del trabajo, en la obtención de indicadores de salud cada vez mejores, en la superación de su personal, en la toma de decisiones, en la comunicación con el entorno, en la creación y sostenimiento de los valores, la motivación así como de mantener un ambiente de trabajo estable para alcanzar el logro de la misión.

Es así que el personal que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano de EsSalud constituye un grupo especial, con características particulares de acuerdo a las funciones importantes que cumple y en ocasiones se ve afectado por diversos factores. Al respecto destacamos al personal profesional, que garantizan los cuidados específicos que precisan los pacientes, en los cuales los factores derivados de los diferentes estilos de liderazgo de los jefes, el modo de comunicación, las relaciones interpersonales, choque entre los valores de la

institución y los valores individuales, cumplimiento del trabajo bajo presión, influyen sobre la satisfacción del personal y atención del asegurado.

En el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud se observa la existencia de problemas que afectan en menor o mayor grado al personal, evidenciado por discrepancias en el personal profesional y no profesional, quejas por la ausencia de reconocimiento de su trabajo, comunicación, entre otras que caracterizan a un clima organizacional.

En el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud objeto de la presente investigación, se desconocía la magnitud de este problema, ante esta situación y la carencia de estudios similares en nuestro medio nos motivó la realización de la presente investigación.

1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo es el Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna 2012?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

- Determinar el nivel del Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna 2012

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar el Clima Organizacional en la dimensión Relaciones Humanas: Implicación, Cohesión y Apoyo en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna 2012.

2. Identificar el Clima Organizacional en la dimensión Autorrealización: Autonomía, Organización y Presión en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna 2012.
3. Identificar el Clima Organizacional en la dimensión Estabilidad / Cambio: Claridad, Control, Innovación y Comodidad en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna 2012.

1.4 Justificación.

El conocimiento del Clima Organizacional es muy necesaria hoy en día para la mayoría de directivos de las empresas o instituciones, en especial el sector salud y dentro de ellos el Centro de Atención Primaria III Metropolitano – EsSalud de Tacna, los resultados de la presente investigación nos ayudará a conocer el grado de satisfacción de sus trabajadores realizando estudios sobre clima organizacional, los cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización permitiendo además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, para así alcanzar un aumento de productividad en la organización y lógicamente proporcionar a la sociedad un servicio eficiente y de calidad.

CAPITULO II

2- PLANTEAMIENTO TEÓRICO.

2.1- Revisión Bibliográfica.

2.1.1- Antecedentes de la Investigación.

INMACULADA GARCIA GARCIA: La investigación se centro en la medición del clima en una muestra de profesionales sanitarios de Granada, pertenecientes a un hospital público (con dos centros) y a dos privados; los profesionales incluidos fueron médicos, enfermeros, técnicos especialistas y auxiliares de enfermería.

El tipo de estudio fue transversal y el objeto de este trabajo es conocer el ambiente en el cual de desarrolla la actividad de los profesionales en las organizaciones a través del Work Environment Scala.

En el análisis se incluyeron características de la organización y variables individuales para intentar comprobar en qué proporción influyen unas y otras en la conformación del clima. Los datos obtenidos no destacan o priman la vigencia de un enfoque con respecto al otro, por el contrario prácticamente es similar la proporción de variables que influyen en cada una de las diez dimensiones de clima. Por lo tanto, concluye que un enfoque y otro se complementan en la formación del clima de la organización, y ninguno predomina sobre el otro.

También trató de comprobar la influencia que los líderes tienen en la percepción del clima de los subordinados. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis planteada: el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones que el comportamiento de tarea.

También trató de comprobar la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en las percepciones del clima. Para ello se identificaron cuatro estilos de liderazgo según la Teoría del Liderazgo Situacional. El resultado obtenido confirma la hipótesis planteada sobre una mayor determinación de los estilos que tienen alta conducta de relación, con respecto a los estilos que tienen baja conducta de relación, por tanto,

el porcentaje explicado de las dimensiones de clima es mayor cuando el estilo de liderazgo tiene alta conducta de relación².

J. M. MOREIRA FUEYO, M. C. ÁLVARES BAZA: Conocer y medir el clima organizacional y el estrés percibido por los profesionales que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, determinando los factores que los definen. *Métodos:* En el estudio participaron 80 profesionales (médicos, DUE/ATS, MIR, auxiliares de enfermería, servicio de información de urgencias, celadores, auxiliares administrativos) de un total de 145 que trabajan en el Servicio de Urgencias. El diseño del estudio fue transversal de carácter analítico descriptivo, utilizando un cuestionario confidencial. El análisis estadístico incluye una estadística básica, un Chi cuadrado y un análisis factorial de componentes principales.³

PATRICIO CRUZ MENDEZ: En el trabajo clima organizacional del personal en el Centro quirúrgico, Hospital de apoyo Hipólito Unanue de Tacna 2009, este fue un estudio tipo descriptivo, transversal con una población de 47 personas entre profesionales y no profesionales que utilizó el Work Environment Scales, en la que encontró un clima laboral favorable entre médicos y anestesiólogos y desfavorable en enfermeras y auxiliares en enfermería. Las sub escalas de clima laboral más valoradas fueron organización y presión y las menos valoradas apoyo y claridad sobre todo en enfermeras y auxiliares.⁴

NELSY CORTES JIMENEZ: En la ciudad de Xalapa se encuentra ubicada, una de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población, el Hospital Regional “Dr. Luís F. Nachón”, el cual cuenta con una extensa plantilla de personal. Por otra parte la OPS implementa un modelo de análisis y desarrollo

² García G. I. (2006). *La Formación del Clima Psicológico y su relación con los Estilos de Liderazgo*. Tesis Doctoral de Psicología Social. Universidad de Granada. 2006, <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>

³ J. M. MOREIRA FUEYO, M. C. ÁLVARES BAZA. España-2001. *El clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Hospital de Cabueñes-Gijón*. http://www.semes.org/revista/vol14_1/6-12.pdf

⁴ PATRICIO CRUZ MENDEZ. Perú-2009. *Clima organizacional del personal en el Centro Quirúrgico, Hospital de apoyo Hipólito Unanue de Tacna 2009*

organizacional, en el cual el clima organizacionales uno de los cuatro grandes apartados para este análisis.

Se diseño un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir CO. En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo.⁵

DIGNA ARREDONDO BAQUERIZO: La investigación titulada Inteligencia Emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”; pretende contribuir a entender más la Salud Ocupacional, explicando las implicancias de la inteligencia emocional en el clima organizacional, y la importancia de esta última en el bienestar psicosocial de los trabajadores. El objetivo principal fue, establecer la correlación entre inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del referido Hospital “Félix Mayorca Soto”, teniendo en cuenta el sexo y grupo ocupacional. Para el estudio se ha empleado dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú: El ICE de Bar-On, adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto; y la Escala de Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer, adaptado por Sonia Palma. Se realizó un estudio observacional, correlacional y de corte transversal, en una población voluntaria conformada por 119 trabajadores; donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional y un aceptable clima organizacional. Para determinar la correlación, se aplicó la prueba de Spearman y se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre la inteligencia emocional y el clima organizacional; sin embargo, se encuentra que la IE participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional⁶.

⁵ NELSY CORTES JIMENEZ. México- 2009. *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009.*

⁶ DIGNA ARREDONDO BAQUERIZO. Perú 2008. *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”*

E. MUÑOZ-SECO Y COLABORADORES: Describe la calidad de vida profesional (CVP) percibida por los trabajadores de atención primaria (AP) y el clima de la organización (CO) de sus centros, y da a conocer la influencia del CO sobre la CVP y las variables que explican esta relación. Resultados, la tasa de respuesta fue 67,4%. La CVP global es 5,78, que empeora a mayor edad y mejora en cuanto a cohesión. La percepción de demandas es 5,53, más en médicos y menos si hay un elevado compromiso. Conclusiones. El clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo. El compromiso mejora la motivación intrínseca y la percepción de demandas. La valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo⁷

2.2- Marco Teórico.

2.2.1- Clima Organizacional.

2.2.1.1- Historia de Clima Organizacional.

En Katz y Kahn, definieron los conceptos de Cultura y Clima organizacional en forma indistinta (“toda organización crea su propia Cultura o Clima”) como el conjunto de “las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal”. Además según los mismos autores el Clima Organizacional reflejaría “la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”⁸

⁷E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejama, M. Torrent-Quetglasby L. Linares-Pouc (2008) **Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios**. <http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/pdf/27/27v37n04a13085951pdf001.pdf>

⁸Katz, D. y Kahn, R. L. .The Social Psychology of Organizations. New York: Wiley. Trad. *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Se atribuye a Lewin (Lewin, Lippitt y White), como que fueron quienes iniciaron las investigaciones sobre el Clima de las Organizaciones⁹

Las investigaciones sobre el Clima Organizacional tienen sus antecedentes teóricos más próximos en la Psicología de la Gestalt (Alcover de la Hera, 2003).¹⁰

Según Schneider muchos estudios sobre el clima organizacional tienen como marco teórico, bien la escuela de la Gestalt o bien la teoría funcionalista entendiendo por esta última la captación del individuo de su entorno y la adaptación de su conducta al entorno de trabajo.¹¹

Por su parte, Reichers y Schneider analizaron la evolución del concepto de Clima y plantearon la existencia de tres etapas durante este proceso¹²:

1. La primera etapa, fue denominada por los autores citados como “*introducción y elaboración*”. Es cierto que el término clima social aparece en 1939, pero no es hasta la década de los 60 cuando empezaron a realizarse las primeras definiciones específicas del término Clima Organizacional. En esta década las organizaciones dejaron de considerarse simples factorías de producción, al estilo “taylorista” (Taylor)¹³, y pasaron a ser consideradas unos entornos que son psicológicamente significativos para sus miembros (Peiró)¹⁴.

⁹Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. . *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.

¹⁰Alcover de la Hera, C.M. (2003). *Cultura y Clima Organizacional*. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza

¹¹Schneider B. y Snyder, R.A. (2005). *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. Journal of Applied Psychology, 60, 318-328.

¹²Reichers, A. K. y Schneieder, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. En B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass

¹³Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper y Brothers.

¹⁴Peiró, J. M. (1983-84). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED

También en estos momentos las organizaciones se consideraron como sistemas abiertos. Esta forma de considerar las organizaciones como un sistema abierto tiene su antecedente en la Teoría General de Sistemas del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (Peiró)¹⁵.

2. La segunda etapa, que los autores mencionados denominaron de “*evaluación e incremento*”, se desarrolló durante la década de los años 70. Es una fase de auge en la producción científica sobre los estudios de clima, en la que se realizaron las primeras revisiones críticas sobre el concepto estudiado, sus aportaciones al conocimiento de las organizaciones y sus posibles redundancias con otros conceptos.

Una de las revisiones es la realizada por Johannesson (1973)¹⁶. En la misma consideraba que los conceptos de clima y de satisfacción eran redundantes. Se basaba en que la metodología de medición del clima utilizaba unas variables que ya habían sido utilizadas en la medida de la satisfacción.

Junto a lo anterior, Johannesson consideraba que las descripciones de la organización pueden estar influidas por los sentimientos y las actitudes, es decir, propiamente la satisfacción. Por su parte, Guion, también lo considera reiterativo con el concepto de satisfacción laboral. Además, resalta una indefinición de las investigaciones planteadas, en concreto acerca de si el concepto clima es un atributo individual o bien organizacional, una discusión que por otro lado se ha mantenido durante tiempo.

¹⁵Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED

¹⁶Johannesson, H.R. (1973). *Some problems in the measurement of organizational Climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.

En contraposición, LaFollette y Sims (1975)¹⁷, defienden la no coincidencia conceptual entre clima y satisfacción. Por su parte, Schneider y Snyder (1975)¹⁸, defienden que el clima son las percepciones del contexto que les rodea y que les ayuda a desenvolverse dentro de su entorno, concepto diferente de satisfacción laboral.

3. La tercera etapa, de evolución del concepto de Clima fue la denominada de “*consolidación y acomodación*” por parte de Reichers y Schneider (1990)¹⁹. Durante esta etapa, desarrollada especialmente en los años 80 del siglo XX, se produjo una disminución de las controversias conceptuales y un aumento paralelo de las revisiones sobre el estado de la cuestión, incorporando el concepto como una variable a estudiar para comprender la complejidad que presentaba el conocimiento de las organizaciones. Este hecho no impide que se enriqueciera el concepto con las diversas investigaciones realizadas en esa época.

Aunque la discrepancia sobre la unidad de análisis se mantuvo, por un lado podemos citar los trabajos de James (1982)²⁰ y James, Joyce y Slocum (1988) (29) que postulan al individuo como unidad de análisis, y por otro lado investigadores que, como Glick²¹, defendieron la organización como unidad de análisis.

¹⁷LaFollette, W. R. y Sims, H. P. (1975). *Is satisfaction redundant with climate?*. *Organizational Behavior Human Performance*, 13, 257-278.

¹⁸Schneider B. y Snyder, R.A. (1975). *Some relationships between job satisfaction and organizational climate*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-328.

¹⁹Reichers, A. K. y Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. En B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

²⁰James, L.R. (1982) *Aggregation bias in estimates of perceptual agreement*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 219-239

²¹Glick, W. H. (1985). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research*. *Academy of Management*, 10, 601- 616.

Los investigadores que defienden como unidad de análisis al individuo definen a éste como Clima Psicológico, que puede agregarse según unidades formales de la organización, siempre que exista un cierto acuerdo perceptual, constituyendo los clima agregados (Joyce y Slocum, 1979; James, 1982)²².

Ante la divergente comprobación empírica del concepto agregado de clima, Joyce y Slocum (1984) proponen un nuevo sistema para poder agregar las descripciones individuales de los sujetos, y a este nuevo constructo lo denominaron Clima Colectivo.²³

Estos autores trataron de profundizar en la investigación sobre el clima a partir de las implicaciones que presentaban las discrepancias entre el clima psicológico de un individuo y el clima de la organización de la que formaba parte; a partir de este hecho, analizaban los resultados en relación con la satisfacción y el desempeño del trabajo. Como resultado sugerían que las discrepancias se debían a que el clima psicológico era un concepto bastante más cercano al de satisfacción laboral, por ser ambas variables individuales; por el contrario, sería diferente al concepto de clima organizacional por ser ésta una variable del conjunto.

El Clima como concepto que describe el ambiente de trabajo es una variable organizacional, medida a través de las percepciones de los individuos sobre el centro de trabajo.

Forehand y Gilmer definieron el clima organizacional como “*las características que distinguen una organización de otra, que perduran a*

²²Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.). *Organizational Behavior* (pp. 317-333). Columbus, ON : Grid.

²³Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). *Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones” (Forehand y Gilmer, 1964)²⁴. En esta definición de Clima Organizacional prevalecen las características organizacionales sobre las individuales, cuestión que más tarde se iría matizando. La idea de que el clima organizacional influye en la conducta de las personas se ha mantenido, aunque las investigaciones han precisado más en los aspectos del comportamiento en los que han influido.

Silva Vázquez²⁵ ha incluido entre los antecedentes de la definición del clima social el estudio publicado por Argyris en 1957²⁶. Este autor analizaba el conflicto que en ocasiones se generaba entre las necesidades del individuo y las exigencias planteadas al mismo por la organización formal. Con el objetivo de minimizar este conflicto, Argyris señalaba lo siguiente: *“para que el individuo exprese más facultades cognoscitivas y de sentir hay que proporcionarle un medio ambiente de trabajo sobre el que tenga un mayor control, en el que pueda tomar decisiones relativas a las metas, las políticas y las prácticas”* (Argyris, 1957, p. 192).

Este autor expresaba la necesidad de que existiera un buen ambiente laboral, de autorrealización, para que pudiera mejorar el desempeño de los trabajadores. Se detecta el énfasis puesto en el individuo, lo que significa una superación del tradicional mecanicismo de Taylor. Esta frase de Argyris además, a nuestro juicio, tiene importancia en la medida en que documenta que la concepción del individuo en la

²⁴Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. Psychological Bulletin. 62, 361-382.

²⁵Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.

²⁶Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New-York: Harper and Brothers. Trad. (1964). *Personalidad y organización. El conflicto entre el sistema y el individuo*. Madrid: C. F. Y. P. F.

empresa estaba en evolución, en relación con nuevos modelos más participativos en la gestión de las empresas.

También Glick²⁷ cita a Argyris como uno de los autores que aportaron una definición de clima organizacional. En este artículo referenciado de Argyris (1958) en cuyo título se incluye la palabra “climate”, (“*Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank.*”), el autor utilizaba la idea de clima organizacional y analizaba las variables más relevantes que configuraban el clima de una organización; su atención se centró, en concreto, en una institución bancaria.

En este trabajo Argyris²⁸, aludía a la existencia de interacciones de los integrantes de la organización, un componente que reconocía haber tomado de otros autores, sin mencionar de forma expresa cuáles eran los mismos (puesto que el citado trabajo carece de referencias).

Otros autores consideran que la primera definición del clima social fue efectuada en el año 1960 por Gellerman²⁹. En efecto, Silva Vázquez³⁰ (1996, p. 31) reconoce que este autor en lugar de “clima” utilizó los términos “personalidad” o “carácter” de la organización: “*las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima*” Podemos ver nuevamente la expresión de la importancia del individuo, con la aportación de metas, tácticas (procederes), y consecuencia de lo anterior las actitudes individuales.

²⁷Glick, W. H. (1985). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research*. Academy of Management, 10, 601- 616.

²⁸Argyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank*. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501- 520.

²⁹Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill. Trad.1966. Problemas Humanos de la empresa. Madrid: Guadarrama.

³⁰Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones .Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB

Y también en este mismo sentido otros investigadores españoles posteriores han mencionado a Gellerman como el primer autor que definió el concepto de Clima Organizacional. Así lo han hecho, por ejemplo, Sáez Navarro (1997, p. 83) o Menárguez Puche (1999, p. 8)³¹. En consecuencia, a partir de los autores , debe considerarse que Gellerman realizó una conceptualización intuitiva y analógica de lo que, a partir de ese momento, se definía como Clima Organizacional.

No obstante, debe destacarse que Gellerman no utilizó propiamente y de forma expresa el concepto de clima organizacional, aunque sí es cierto que trató de lo que llamaba la “personalidad de la empresa”, que sería un factor determinante en la actuación de los trabajadores; por otra parte, aunque trató extensamente de estas cuestiones no estableció una definición concreta.

De hecho, Gellerman trató incluso sobre lo que consideró las “corazonadas” de los directivos, que “*suelen reflejar un núcleo común de actitudes subjetivas entre los directivos clave ante los problemas comerciales. Estas actitudes ocultas dan a la empresa una atmósfera distintiva y una filosofía propia, haciendo que sea un lugar de trabajo distinto a cualquier otra empresa*” Gellerman, 1960; trad. esp. 1966, p. 100)³².

Se deduce la importancia clave que Gellerman concedía a los aspectos subjetivos, aunque focalizaba la atención en los directivos, al considerar que eran los definidores de la atmósfera de la empresa.

³¹Menárguez Puche, J. F. (1999). *Importancia de los factores organizaciones en la calidad asistencial de los servicios de atención primaria*. Tesis Doctoral: Universidad de Murcia, Facultad de Medicina.

³²Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill. Trad. 1966. *Problemas Humanos de la empresa*. Madrid: Guadarrama.

En todo caso, sí existe un trabajo anterior de Gellerman, concretamente del año 1959³³, y que puede ser relacionado con esta cuestión. Se trata en este caso de un artículo sobre la personalidad de las empresas. En este trabajo de 1959 no utilizaba la palabra clima sino (nuevamente) la de Atmósfera de Trabajo y, sinónimamente, la idea de personalidad asimilable a la de clima.

Este trabajo puede considerarse como una mayor precisión del antes analizado.

En el artículo de 1959, Gellerman analizaba los factores que influyen y que definen la personalidad de la empresa. Entre ellos se encontrarían las tácticas, las metas y los mensajes ocultos de los “pacesetters”, literalmente “los individuos que marcan el paso”, de las personas cuyas actitudes cuentan en los determinantes del clima (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970)³⁴.

En cualquier caso, aunque ya hemos visto que Lewin introdujo el concepto de clima referido a un campamento de verano, se puede decir que la noción se empezó a investigar propiamente cuando se dejó de lado una cierta visión mecanicista de la administración científica del trabajo. Debe recordarse que desde las concepciones productivas de Taylor, la organización constituía una factoría que debía estar perfectamente ajustada. Por el contrario, ahora en los análisis se pasaba a concebir las organizaciones como unos sistemas abiertos dentro de un contexto ambiental³⁵.

³³Gellerman, S. W. (1959). *The company personality*. Management Review, 48, 69-76.

³⁴Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, III E. E. y Weick, Jr. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

³⁵Alonso Amo, E. (1990). *Clima y cultura en las organizaciones*. En J. M. Peiró (Comp.), *Psicología social y sociedad del bienestar: “Trabajo, Organizaciones y Marketing Social”*, Vol. 5 (pp. 45-54). Barcelona: P.P.O.

Estas definiciones o aproximaciones al concepto de clima organizacional terminaron, al principio de la década de los años 60, con la definición antes citada, efectuada por Forehand y Gilmer (1964)³⁶. A partir de ese momento han sido innumerables las definiciones del clima que hemos podido rastrear a lo largo del proceso de investigación. Para aclarar mejor esta proliferación creemos conveniente tener en cuenta una clasificación de esas definiciones, de acuerdo con las utilizadas por diversos autores.

La clasificación más difundida, desde James y Jones³⁷ hasta Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004)³⁸, pasando por Ekvall³⁹, Rousseau, Silva Vázquez⁴⁰ y Alcover de la Hera (2003)⁴¹, ha incluido en un primer grupo a aquellas definiciones que enfatizan las propiedades o características organizacionales. A este conjunto de definiciones se denominan de perspectiva realista u objetiva o bien predominio de los factores organizacionales. En un segundo grupo se encuentran las definiciones denominadas de perspectiva fenomenológica o subjetiva o bien predominio de los factores individuales, ponen el énfasis en las percepciones de los individuos. Por último, las definiciones denominadas de perspectiva interaccionista. Aparecen a finales de 1980 (este conjunto de enunciados no aparece en James y Jones⁴², en

³⁶Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*. 62, 361-382.

³⁷James, L. R. y Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

³⁸Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC.

³⁹Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación*. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4/5, 95-113.

⁴⁰Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB

⁴¹Alcover de la Hera, C.M. (2003). *Cultura y clima organizacional*. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza

⁴²James, L. R. y Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

Ekvall, 1986⁴³ , en Alcover de la Hera, 2003⁴⁴). Desde esta perspectiva, se trata de integrar los dos enfoques anteriores, donde persona y situación interactúan, Rodríguez Fernández y Díaz Bretones, 2004 ⁴⁵.

2.2.1.2- Conceptos de Clima Organizacional.

2.2.1.2.1. Definición desde la Perspectiva Estructural.

En este primer grupo de definiciones, el Clima se considera como una característica de la organización. Dado que las características de este clima existirían independientemente de las percepciones que tuvieran sus integrantes (Guion, 1973⁴⁶) ;dentro de esta perspectiva el individuo es considerado como un mero observador y potencial informador del clima, más que como un creador o un portador del mismo, lo que no obsta para que el individuo sea considerado un factor dentro del entorno situacional.

Integrada en esta corriente podemos también considerar la definición de Forehand y Gilmer citada anteriormente: *“el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”*.

Esta definición es criticada en algún caso, por considerarla excesivamente general (Ekvall, 1986); Silva Vázquez, 1996⁴⁷. A pesar de todo, debe

⁴³Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación*. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4/5, 95-113.

⁴⁴Alcover de la Hera, C.M. (2003). *Cultura y clima organizacional*. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza

⁴⁵Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC.

⁴⁶Guion, R.M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

⁴⁷Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones .Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB

tenerse en cuenta que es una definición citada con frecuencia por los investigadores sobre el clima organizacional.

En esta misma línea se puede citar la definición de Tagiuri: *“el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”*.

Desde esta concepción, el clima es un fenómeno exterior al individuo, si bien éste contribuye a la creación del clima, lo percibe y está influido en su conducta.

Igualmente las formulaciones teóricas de Friedlander y Margulies⁴⁸ se enmarcan en esta categoría: *“propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre las características organizacionales y el comportamiento”*, el énfasis se pone en las propiedades de la organización y el clima es, por tanto, un atributo de la organización.

La definición que hacen Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (sobre el clima es la siguiente: *“un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía”* (p. 390).

⁴⁸Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). *Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction*. Personnel Psychology, 22, 171-183.

Esta definición está recogida en este apartado por los autores anteriormente mencionados, pero James y Jones⁴⁹ señalan que en la misma el clima es considerado más como una variable situacional. Por su parte, Silva Vázquez considera que esta definición no considera el clima como una realidad organizacional y se encuentra en la indeterminación entre lo perceptivo y lo organizacional.⁵⁰

En la definición formulada por Hellriegel y Slocum aparece la noción de subsistemas, que constituye una adaptación de la anteriormente expuesta de Campbell⁵¹. De acuerdo con la misma: “*el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización y/o sus subsistemas y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente*” (Hellriegel y Slocum 1974, p. 256)⁵².

Otra definición a considerar es la de Payne⁵³. De acuerdo con la misma, el clima sería: “*un concepto molar que refleja el contenido y la fuerza de los valores prevalentes, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema que pueden ser medidos operacionalmente a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos*”.

Esta definición está incluida en la perspectiva estructural como así la consideran algunos autores. Por el contrario, Peiró⁵⁴ también la recoge,

⁴⁹James, L. R. y Jones, A. P. *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

⁵⁰Silva Vázquez, M. (1992). *Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional*. Revista de Psicología General y Aplicada, 45, 4,443-451.

⁵¹Campbell, J. P. Dunnette, M. D., Lawler, III E. E. y Weick, Jr. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

⁵²Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1974). *Organizational climate: Measures, research and contingencies*. Academy of Management Journal, 17, 2, 225-280.

⁵³Payne, R. (1971). *Organizational climate: The concept and research findings*. *Prakseología*, 39, 40.

⁵⁴Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU

aunque destaca en ella la referencia a los procesos perceptivos de los miembros de la organización, característica propia del enfoque posterior. Payne, autor de la definición, incluye la descripción o el conocimiento del clima tanto por medios objetivos como subjetivos, propio de las definiciones incluidas en este apartado, pero como dice Ekvall⁵⁵, “*esta definición es típica del desarrollo posterior de esta tradición*” en referencia al enfoque estructural.

En la misma línea se encuentra la definición de Payne y Pugh⁵⁶: “*el clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros*”.

Otra definición que guarda bastante relación con las dos anteriores es la de Ekvall: “*el clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidad) y el entorno de la organización.... cada miembro percibe el clima sólo describe en función de sus propias percepciones. Es posible estudiar el clima en función de estas percepciones individuales, que no es lo mismo decir que el clima son las percepciones. El clima puede ser igualmente estudiado con observaciones hechas por jueces externos y debe ser considerado una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo*”.

⁵⁵Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación*. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4/5, 95-113.

⁵⁶Payne, R. y Pugh, D.S. (1976). *Organizational structure and climate*. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.

Ekvall incluye su definición dentro de la perspectiva objetiva, pero en ella podemos destacar elementos “el desarrollo de interacciones entre los individuos y el entorno organizacional” propio de la aproximación interaccionista.⁵⁷

Por último Glick ha defendido el clima como una variable organizacional: “un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo”.⁵⁸

De ella se puede destacar que el clima es un atributo de la organización externo al individuo. Las características de este enfoque, consideradas por diversos autores Silva Vázquez, Alcover de la Hera, 2003⁵⁹, Rodríguez Fernández y Díaz Bretones, 2004⁶⁰), son las siguientes: el clima es un atributo organizacional, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros; la unidad de análisis es la organización, que puede ser observada por los propios miembros de la organización (medidas subjetivas) o por personas ajenas de la organización (medidas objetivas) y los factores o dimensiones propios de la organización son los que originan el clima.

⁵⁷Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación*. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 4/5, 95-113.

⁵⁸Glick, W. H. *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research*. Academy of Management, 10, 601-616.

⁵⁹Alcover de la Hera, C.M. (2003). *Cultura y clima organizacional*. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 387-414). Madrid: Alianza

⁶⁰Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC

La medida del clima puede hacerse a través de las percepciones de sus miembros y a través de medidas objetivas de las propiedades y de los procesos organizacionales. La unidad de análisis es la organización⁶¹.

En cuanto a las críticas que pueden hacerse en relación a esa definición y concepción del clima son diversas. En primer lugar: en una organización podemos observar diferentes climas cuando no varían los factores estructurales. En segundo lugar, una crítica de carácter empírico; como antes se ha referido, el clima es un atributo de la organización; como surge de los factores estructurales, la medida del clima debe tener una consistencia y coherencia con esos rasgos estructurales. Sin embargo, los estudios publicados al respecto revelan un alto grado de inconsistencia. En tercer lugar, y desde el punto de vista conceptual, según Schneider y Reichers⁶² estas definiciones del clima organizacional no aportan un atributo nuevo de las organizaciones, por el contrario son una nueva forma de medir las características situacionales que, por otra parte, también se pueden medir con la utilización de otros instrumentos⁶³. En este mismo sentido ya apuntaron Payne y Pugh, aún siendo defensores de este enfoque, que algunas dimensiones de clima pueden ser variables estructurales, cuestión en la que también ha incidido Ekvall⁶⁴.

⁶¹Glick, W. H. (1985). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research*. *Academy of Management*, 10, 601- 616.

⁶²Schneider B. y Reichers, A. E. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*. Vol. 36, 19-39

⁶³Alonso Amo, E. . *Clima y cultura en las organizaciones*. En J. M. Peiró (Comp.), *Psicología social y sociedad del bienestar*: “Trabajo, Organizaciones y Marketing Social”, Vol. 5 (pp. 45-54). Barcelona: P.P.O.

⁶⁴Ekvall, G. (1986). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigación*. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4/5, 95-113.

2.2.1.2.2. Definición desde la Perspectiva Individual.

Son aquéllas definiciones de clima en las que predominan los factores individuales. Las mismas son también englobadas en el enfoque fenomenológico. En ellas se pone el énfasis en las percepciones que el individuo tiene del entorno, siendo los factores individuales los que determinan estas percepciones. El enfoque fenomenológico significa el predominio de los factores individuales o de la percepción. En este caso, el clima es considerado un atributo del individuo. El individuo percibe su entorno y reelabora la información dotándola de significado para hacerla comprensible.

En esta línea se encuentra la definición de James y Jones⁶⁵. Para estos autores, el clima representa “*el significado psicológico de representaciones cognitivas, percepciones*”. La distinción entre los dos enfoques, defendida por estos autores, está en la consideración del clima como un atributo organizacional, o bien un atributo individual. En el primer caso se utilizarían los valores promediados de las percepciones de los individuos, y el segundo enfoque, el clima psicológico considerado como atributo individual, la unidad de análisis sería el individuo, sin necesidad de derivar en una media organizacional.

Con posterioridad, James, Hater, Gent y Bruni⁶⁶ definieron el clima como “*la suma de las percepciones de los miembros sobre la unidad*”. Estos autores también inciden en el sujeto como elemento imprescindible en el constructo del clima, pero en este caso se pueden sumar las percepciones para tener una medida de conjunto.

⁶⁵James, L. R. y Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

⁶⁶James, L. R., Hater, J., Gent, M., y Bruni, J. (1978). *Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and interactional psychology*. Personnel Psychology, 31, 783-814.

De igual modo, la definición de Schneide⁶⁷ se puede incluir en la perspectiva individual: “Las descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”.

Las diferencias individuales serían determinantes en las diferentes percepciones que los individuos tienen sobre el clima. Igualmente integrada en esta corriente estaría la definición de Joyce y Slocum⁶⁸: “Los climas son perceptivos, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones”.

Otra definición que ha sido referida como perteneciente a este grupo es la realizada por James y Sells⁶⁹, que señalan que el clima: “*son representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo... estas percepciones se cree que son una función de componentes históricos, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje*”.

En este caso, se destaca el componente histórico, la influencia que tienen las experiencias de los sujetos para percibir las mismas características situacionales de forma única.

⁶⁷Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. Personnel Psychology, 28, 447-479.

⁶⁸Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1979). *Climates in organizations*. En S. Kerr (Ed.). Organizational Behavior (pp. 317-333). Columbus, ON : Grid.

⁶⁹James, L. R. y Sells, S.B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. En D. Magnusson (Ed.). Toward a psychology of situations: An interactional perspective (pp. 275-295). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Peiro⁷⁰ ha destacado como elemento esencial en el concepto de clima organizacional “*el carácter perceptivo y subjetivo que tienen los miembros de la organización sobre la realidad organizacional, esta realidad es una realidad subjetivada*”.

Evan⁷¹ también pone el énfasis en las dimensiones perceptivas del clima organizacional: “*el clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y de los no-miembros, de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional*”.

Las principales características del enfoque fenomenológico, según Silva Vázquez, Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004)⁷² y Alcover de la Hera, serían: en primer lugar, considerar el clima como un atributo del individuo; en segundo lugar, pone el énfasis en las percepciones de los individuos acerca de las características organizacionales; en tercer lugar, el individuo atribuye significado psicológico a sus percepciones de acuerdo a su estructura cognitiva; en cuarto lugar, como consecuencia de lo anterior, las características individuales han de tenerse en cuenta del mismo modo que en el enfoque anterior se tenían en cuenta las características de la organización y en quinto lugar, la unidad de análisis es el individuo.

Las críticas que pueden formularse al enfoque psicológico o fenomenológico son las siguientes: El principal elemento en estas definiciones es el individuo que percibe, no se explica cómo los climas no son homogéneos entre

⁷⁰Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: PPU

⁷¹Argyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank*. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501- 520.

⁷²Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC.

miembros de la organización con valores, objetivos y actitudes homogéneas (Alonso Amo)⁷³ .

También la revisión de la metodología de análisis del clima, ha conducido a algunas críticas respecto al mismo. En concreto pueden citarse algunos de los ítems que eran reutilizados de los instrumentos para medir la satisfacción laboral, o el propio hecho de que las descripciones que los individuos tenían que hacer de la organización estuvieran contaminadas por sentimientos y actitudes, en definitiva, satisfacción laboral.

En este sentido argumentó Johannesson⁷⁴ para criticar la aportación del concepto clima al conocimiento del mundo organizacional y su redundancia con el concepto de satisfacción laboral. Por su parte Ekwál defensor de la concepción realista en la definición de clima, argumentó que esta definición fenomenológica del clima merece ser criticada por su redundancia con el concepto de satisfacción laboral.

Igualmente Guion⁷⁵ plantea una duda conceptual, si el clima es importante dentro de la teoría organizacional confunde el hecho de considerarlo un atributo individual, como es el caso de la perspectiva individual o subjetiva.

2.2.1.2.3. Definición desde la Perspectiva Interaccionista.

Este tercer grupo de definiciones corresponde según Rousseau, Silva Vázquez y Rodríguez Fernández y Díaz Bretones (2004)⁷⁶ a aquellas definiciones que pretenden salvar la dicotomía subjetiva-objetiva.

⁷³Alonso Amo, E. (1990). *Clima y cultura en las organizaciones*. En J. M. Peiró (Comp.), *Psicología social y sociedad del bienestar: "Trabajo, Organizaciones y Marketing Social"*, Vol. 5 (pp. 45-54). Barcelona: P.P.O

⁷⁴Johannesson, H.R. (1973). *Some problems in the measurement of organizational climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 118-144.

⁷⁵Guion, R.M. (1973). *A note on organizational climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.

En la perspectiva interaccionista se considera el clima como el resultado de la interacción entre las características de la organización y las características de los individuos que las perciben. Sería, por tanto, el conjunto de percepciones donde características de la situación y de los individuos interactúan.

No obstante, los individuos al mismo tiempo que interactúan, comparten entre ellos significados de las situaciones experiencias y percepciones de los entornos donde se desenvuelven y desarrollan. Dichos intercambios son los que explican que en una misma organización existan climas diferentes. Estas interacciones son apuntadas y desarrolladas por Schneider y Reichers⁷⁷, en su artículo sobre la etiología del clima alude a que *“las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los empleados recientes a comprender el significado del contexto del trabajo. Y es a través de las interacciones sociales, como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto”*. Este proceso de interacción que señala Schneider y Reichers se basa en los principios del interaccionismo.

En cualquier caso, las críticas que se formulan a estas definiciones del clima organizacional se efectúan fundamentalmente desde el punto de vista empírico. Las investigaciones que se han realizado para verificar la perspectiva interaccionista respecto a la formación del clima , que sustentan este tipo de definiciones, no apoyan en todos los casos este enfoque en la formación del clima organizacional.

⁷⁶Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis*. En A. Rodríguez Fernández (Coord.), *Psicología de las Organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC.

⁷⁷Schneider B. y Reichers, A. E. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*. Vol. 36, 19-39.

Cada una de las definiciones trata de enfatizar aquellos aspectos que considera principales respecto a su conceptualización. Entre todas ellas, sin duda, es esencialmente la definición de Rousseau⁷⁸ la que resume el concepto de forma más operativa y con notable claridad: “*el clima son las descripciones individuales del marco social o del contexto del cual la persona forma parte*”.

El Clima Organizacional es un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales. El clima determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización y su satisfacción.

El Clima Organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico. Esta percepción influye en los niveles de satisfacción, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal; igualmente afecta a los niveles de productividad y rendimiento.

El Clima Organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización. Entre las distintas acepciones de este concepto, la que ha demostrado mayor utilidad es la que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que se producen en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la

⁷⁸Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. En C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons.

empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El Clima Organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

2.2.2. Tipos de Clima Organizacional.

En lo que respecta a los tipos de clima, como ya ha quedado expuesto existe toda una serie de diferencias perceptuales, incluso cuando los individuos describen aparentemente el mismo nivel descriptivo, como se ha puesto de manifiesto en los estudios empíricos. Este hecho se ha argumentado para introducir el criterio del nivel. También dichas diferencias han sido utilizadas para clasificar el clima.

De esta forma, el clima de las organizaciones se ha clasificado en tipos diferentes, de tal forma que se ha considerado la existencia del Clima Psicológico, del Clima Agregado, del Clima Colectivo y del Clima Organizacional⁷⁹.

⁷⁹Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. En C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons.

2.2.2.1- El Clima Psicológico.

Este tipo de clima está constituido esencialmente por las percepciones que los individuos tienen de su entorno. Esas percepciones son de naturaleza psicológica y abstracta, y no son descripciones de la realidad, sino que reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. El clima psicológico está formado por factores que incluyen estilos de pensamiento, de personalidad, procesos cognitivos, cultura e interacciones sociales. Su definición o formulación resulta congruente con la noción de espacio vital de Lewin.

Estas percepciones no tienen por qué coincidir con las de otros individuos de su entorno, porque el entorno próximo de cada individuo es único, y además porque las diferencias individuales juegan un importante papel⁸⁰.

El problema básico del concepto de clima psicológico es la débil diferenciación del estilo cognitivo del individuo, definido como la manera en que el individuo organiza conceptualmente el entorno⁸¹. El estilo cognitivo es un constructo desarrollado para explicar el proceso que media entre el estímulo y la respuesta. En palabras de Rousseau, la definición de estilo cognitivo es virtualmente idéntica al significado de clima para James y Jones⁸². Una distinción puede residir en el énfasis que los psicólogos cognitivos sitúan en la estructura más que en el contenido del pensamiento y las investigaciones organizacionales están interesadas en particular en los factores situacionales.

⁸⁰James, L. R. y Sells, S.B. (1981). *Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research*. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

⁸¹Goldstein, K. M. y Blackman, S. (1978). *Cognitive Style*. New York: John Wiley.

⁸²James, L. R. y Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.

2.2.2.2. El Clima Agregado. Como antes se ha referido, el clima de las organizaciones viene determinado por las percepciones que tienen los individuos; con ello se resalta el carácter subjetivo del clima. No obstante, para que un atributo pueda ser considerado como parte del clima organizacional debe existir un cierto grado de acuerdo entre los individuos acerca de ese atributo que se pretende medir desde el punto de vista psicológico.

A ese respecto, el acuerdo no es la media de las percepciones sino que la varianza de las percepciones sea lo menos amplia posible, es decir, que se aproxime a cero. Este hecho hace que gane bastante sentido el hablar de los climas agregados según los ha definido Rousseau⁸³.

Estos climas agregados se basan en la pertenencia de los individuos a una unidad identificable de la organización formal, y en el consenso de las percepciones de sus miembros.

El clima agregado es el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones (por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta, la organización). Hay que tener en cuenta que el nivel de agregación no necesita coordinarse con el nivel descriptivo de las percepciones, pero sí necesita un cierto nivel de consenso entre los miembros del grupo. Los climas agregados están contruidos basándose en los miembros de las unidades formales de la organización y con acuerdo o consenso en las percepciones.

Con el fin de comprobar que realmente existe un acuerdo o consenso entre los individuos se han sugerido diferentes tipos de análisis estadísticos. En

⁸³Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. En C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons.

concreto, Roberts, Hulin y Rousseau (1978) sugirieron que la varianza intra-grupo debería ser pequeña en relación a la varianza entre-grupos. Por su parte, se propuso el coeficiente de correlación intra-clase.

Al revisar los estudios precedentes sobre la similitud de percepciones para identificar climas agregados, Joyce y Slocum⁸⁴ alcanzaron resultados que distaban de ser concluyentes. Esta falta de evidencia empírica constatada la explican, en parte, por el análisis estadístico que habían utilizado, pero también porque el éxito del método dependería de la habilidad del investigador para establecer hipótesis, acerca de las unidades de la organización que tengan parecidas percepciones de clima.

De igual modo, González-Romá y Peiró⁸⁵ señalaron el análisis estadístico utilizado como posible razón de la falta de similitud de la percepción en los grupos formales. El coeficiente de correlación intraclase, uno de los más utilizados por los investigadores requiere además de una gran homogeneidad interna del grupo, una gran discriminación entre los grupos para ofrecer datos elevados.

Finalmente, Rousseau ha cuestionado la utilidad de la agregación de los datos individuales para construir un nivel superior. A su juicio, el clima en principio no explicaría más que el nivel individual. Sin embargo, puede tener sentido describir el clima de unidades que han vivido experiencias laborales diferentes y comparar los niveles obtenidos en las percepciones del clima.

⁸⁴Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). *Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

⁸⁵González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo*. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 2 /3, 269-285.

2.2.2.3. El Clima Colectivo. La necesidad de subsanar la dificultad empírica de materializar los climas agregados fue planteada por Joyce y Slocum⁸⁶. Esta dificultad derivaba, en especial, de la diferencia existente en las percepciones que tenían cada uno de los individuos (aún en grupos pequeños).

Por su parte, Rousseau definió los climas colectivos como el acuerdo que surge entre los individuos respecto a las percepciones de los contextos organizacionales. La diferencia entre los climas colectivos y los climas agregados radica en que los primeros no corresponden con unidades formales de la organización, como en el caso de los climas agregados. Según han señalado Joyce y Slocum, los climas colectivos están compuestos por las percepciones de los individuos para quienes las situaciones tienen valores comunes, y por ello tienen percepciones similares.

Los climas colectivos son determinados mediante el análisis de las percepciones que los individuos tienen de los factores situacionales, e identificando aquéllas que son similares, de forma independiente respecto a la unidad formal a la que pertenezcan. Factores personales tales como la experiencia, el tiempo de permanencia en el puesto y la edad pueden influir en los componentes de unos grupos mientras que otros factores situacionales diferentes, tales como el área, la ubicación o el turno de trabajo, afectan más a otros grupos.

Jackofsky y Slocum⁸⁷ retomaron y ampliaron el artículo de Joyce y Slocum. Partiendo de sus análisis, realizaron un estudio longitudinal del clima y como

⁸⁶Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). *Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

⁸⁷Jackofsky, E. F. y Slocum, J.W., Jr. (1988). *A longitudinal study of climates*. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.

consecuencia del mismo, confirmaron la utilidad del valor analítico de estos climas colectivos. Toman como referente una hipótesis previa de Payne y Pugh , acerca de la posibilidad de que ciertos grupos de personas puedan tener percepciones similares del clima, aún estando en diferentes niveles de la estructura organizacional.

Payne (1990) cuestionó las investigaciones de Joyce y Slocum (1984) y deJackofsky y Slocum (1988) y aun comprendiendo la necesidad de encontrar personas con similares visiones de su mundo organizacional, defendió que es necesario que esta similitud esté fundamentada en grupos cuyos componentes tengan alguna identidad socio-psicológica: *“Lo importante no es que los individuos perciben la organización de forma similar, porque eso no tendría mucha utilidad para comprender el funcionamiento de las organizaciones, sino que lo importante es que esa similitud esté relacionada con la interacción social de sus miembros, por la pertenencia de los individuos a algún grupo estructurado ya sea formal e informal, (departamentos grupos de trabajo, sindicatos, etc.)”*

González-Romá, Belmonte, Mañas, Peiró y Muñoz⁸⁸ trataron de verificar la hipótesis interaccionista como base de los climas colectivos de forma empírica en cuatro Equipos de Atención Primaria de Salud. En uno de los cuatro equipos estudiados se observó que los patrones de interacción social se solapaban con los climas colectivos. En otro de los equipos se relacionaban con la calidad de la relación con el líder. Los dos equipos restantes se relacionaban con la antigüedad profesional de los miembros del

⁸⁸González-Romá, V., Belmonte, J., Mañas, M. A., Muñoz, P. y Peiró, J.M. (1997). *Interacción social y climas colectivos*. VI Congreso Nacional de Psicología Social, 29-30 Sep., 1 Oct., San Sebastián.

equipo. Estos autores concluyen que la interacción social puede ser uno de los factores de base en la formación de climas colectivos, pero no el único⁸⁹.

Young y Parker realizaron un estudio con el fin de probar de forma empírica la existencia de una interacción social en la formación de los climas colectivos. A partir de este punto deducen que es pertinente la utilización de estos climas colectivos, más allá de su mera utilización estadística. Los climas colectivos pueden corresponder a unos colectivos organizativos con significado, es decir, identidad psicológica. La pertenencia a estos climas colectivos puede predecir las actitudes y el desempeño de sus integrantes. Por lo tanto, pensamos de acuerdo con Young y Parker que los resultados alcanzados deben animar a proseguir en la investigación de los climas colectivos.

2.2.2.4. El Clima Organizacional. El clima organizacional reflejaría dos esquemas de pensamiento diferentes⁹⁰. El primero de ellos, aducido por este mismo autor, estaría compuesto por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características reflejadas de ese nivel descriptivo. Distintos investigadores han argumentado que no puede existir clima organizacional si no existe consenso entre los individuos, otros interpretan esta dispersión en el sentido de que el clima es un atributo individual. El segundo sería el hecho de que, como defiende Glick (1985), el clima organizacional constituiría un atributo organizacional real y no un fenómeno psicológico; por tanto, si es algo real los individuos no contestan como respondientes sino como informantes.

⁸⁹González-Romá, V., Peiró, J.M., Lloret, S. y Zornoza, A. (1999). *The validity of collective climates*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 25-40.

⁹⁰Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. En C.L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 137- 158). Londres: John Wiley & Sons

Los individuos deben tener un marco de referencia común, que sea claro y consistente, como es la organización. Para que las respuestas a nivel individual sean un retrato fiel de los factores organizacionales, los individuos deberían de tener ese marco de referencia común, que sea claro y consistente.

De esta forma, Glick⁹¹ critica la falacia de algunas evaluaciones estadísticas del clima porque se basan en el consenso a nivel individual más que resultados a nivel organizacional, tratando de esta manera el clima agregado como clima organizacional. En cualquier caso, no aclara la naturaleza y la etiología del clima organizacional.

Finalmente, debe indicarse que Mañas, González-Romá y Peiró en su análisis de los tipos de clima, no tienen en cuenta el clima organizacional.

2.2.3. Características del Clima Organizacional.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas o indirectamente por los miembros que desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelven.

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

⁹¹Glick, W. H. (1985). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate*. Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management*, 10, 601- 616.

laboral, adaptación innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos nombrar las siguientes. Inadaptación, Alta rotación, ausentismo, poca motivación y baja productividad.

2.2.4. Las Dimensiones del Clima Organizacional.

Son determinantes conductuales, surgen producto de la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propias de la organización, reflejan el clima laboral. A través de la dimensiones que permiten hacer un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella.

2.2.4.1-Dimensiones de Relaciones Humanas.

Es la primera dimensión e implica el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros, Es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo; pero no necesariamente en la dirección de la empresa. Guarda relación con los valores que cada trabajador lleva a la institución donde labora para compartirlo con el grupo, estos valores pueden propagarse a distintas “velocidades “en función del liderazgo ejercido por la persona que los representa.

2.2.4.1.1- Sub escala Implicación:

Tiene que ver con el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entrega a ella. El compromiso verdadero permite actuar de acuerdo con el principio de que se ha cualquier cosa que exija la causa, el compromiso solo se logra cuando una fuerza motivadora introduce a un

individuo intelectual y emocionalmente va actuar. La motivación constituye la preocupación fundamental, constante e importante para el administrador.

2.2.4.1.2- Sub escala Cohesión.

Es el grado con los miembros de un grupo se siente atraídos mutuamente, además se relaciona con la atracción hacia el grupo y resistencia a abandonarlo, la moral o nivel de motivación que muestra sus miembros y la coordinación de esfuerzos para obtener objetivos comunes.

2.2.4.1.3- Sub escala Apoyo:

Está relacionado al grado en que los jefes ayuda de y animan al personal para crear un buen clima social real o percibida que el individuo deriva de las relaciones interpersonales tano en el plano emocional como en el instrumental, para una situación específica.

En general a tres tipos de apoyo que aparecen casi en todas las taxonomías y que son reconocidas por autores connotados. Apoyo Emocional apoya Tangible o Instrumental y apoya Informativa.

2.2.4.2-Dimensión de Autorrealización.

Es la segunda gran dimensión. Evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones: también con la importancia que se da a la buena planificación, eficiente y terminación de las tareas y el grado en que la empresa y/o institución emplee con los trabajadores.

2.2.4.2.1- Sub escala Autonomía:

Grado de independencia y criterio que tiene el empleado para planear ejecutar el trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir que métodos procedimientos va a seguir. Gozar autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada, la autonomía implica libertad.

2.2.4.2.2- Sub escala Presión.

Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo. El ambiente laboral provoca mucha presión, son muchas las personas que sobrellevan día a día una sobrecarga de responsabilidad, tengamos en cuenta que el ambiente laboral provoca mucha presión al individuo, muchos trabajos exigen un nivel de rendimiento y concentración que hay que mantener durante el desempeño durante todo el año y pide al trabajador una dedicación plena y una consecución de los objetivos.

2.2.4.2.3- Sub escala Organización.

Está relacionado con el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

ARNDT/HUCKABAY; precisa a la organización como el proceso de agrupar actividades, determinar la autoridad y responsabilidad y

establecer relaciones de trabajo, que les permitirán a la institución y a los empleados a cumplir sus objetivos mutuos.

2.2.4.3-Dimensión Estabilidad / Cambio :

Es la tercera y última gran dimensión. Que tiene que ver con el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explica las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los trabajadores.

2.2.4.3.1- Sub escala Claridad.

Es el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas, planes para el trabajo, se perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos institucionales.

2.2.4.3.2- Sub escala Control.

Hace referencia al grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los trabajadores, es un proceso mediante el cual la administración cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias.

2.2.4.3.3- Sub escala Innovación.

Implica el grado en que se subraya la variedad, el cambio y nuevos enfoques, es la acción de introducir, o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento modos de pensar.

2.2.4.3.4- Sub escala Comodidad.

Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

2.2.5- Instrumentos para la medición del Clima Organizacional.

El método utilizado para detectar el clima consiste en recoger información de los miembros que integran la organización, en relación con las percepciones que tienen sobre el mismo. Como instrumento de medida a ese respecto se utilizan los cuestionarios, los cuales tienen un número y un tipo determinado de dimensiones. A continuación reseñaremos una serie de cuestionarios que han sido utilizados, o, y que están disponibles en la bibliografía (Cook, Hepworth, Wall y Warr; Silva Vázquez⁹²).

1.- Organizational Climate Questionnaire. Fue construido por Litwin y Stringer (1966; 1968); consta de un total de 50 ítems, y mide nueve dimensiones referidas al clima: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto e identidad. Ha sido usado principalmente en organizaciones empresariales.

⁹²Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB.

2.- Agency Climate Questionnaire, construido por Schneider y Bartlett (1968, 1970). Este cuestionario consta de 80 ítems, y también mide seis dimensiones del clima: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción general. Fue creado para ser utilizado en una compañía de seguros.

3.- Posteriormente este mismo instrumento fue adaptado para poder utilizarlo en otro tipo de organizaciones no educativas. Una de las ¿adaptaciones fue la realizada por Margulies (1965). La misma consta de 64 ítems y mide ocho dimensiones: desenganche (desconexión del grupo), obstáculos o trabas para realizar el trabajo, espíritu de trabajo, intimidad y familiaridad, distanciamiento, énfasis en la producción, confianza e impulso y consideración.

4.- Cuestionario de Clima Laboral (CLA), elaborado por Corral y Pereña (2002), editado por TEA Ediciones. Los autores del cuestionario parten de la experiencia acumulada por la editorial con la edición del cuestionario WES. Este nuevo instrumento lo basan en los estudios de Blake y Mouton (1981, 1994) donde identifican dos dimensiones o ejes: la *empresa* y las *personas* que integran la empresa. El primer eje lo integran cuatro dimensiones: organización, innovación, información, condiciones. El segundo eje lo integran las dimensiones: implicación, autorrealización, relaciones, dirección. Estas dimensiones son medidas a través de 93 ítems con tres alternativas de respuesta *si*, *no* e interrogantes cuando el encuestado no pueda decidirse por ninguna de las alternativas anteriores.

5.- Work Environment Scale, cuestionario creado por Moos, Insel y Humphrey (1974), y después adaptado por Fernández-Ballesteros y Sierra y editado por TEA (1989). El cuestionario está elaborado a partir de un enfoque objetivista en la concepción del clima. Este instrumento mide el clima social en la familia, en las organizaciones escolares, en las organizaciones penitenciarias y en las

organizaciones empresariales. Este último está construido para poder ser utilizado en cualquier tipo de empresa. En total consta de 90 ítems y mide diez dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. Evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo.

Este cuestionario ha sido utilizado en numerosas investigaciones, entre en ellas bastantes tesis doctorales españolas. Morales (1985)⁹³ ha considerado que las características interactivas de las dimensiones de clima quedan excesivamente desplazadas a un segundo plano.

Por otra parte, este cuestionario ha sido alabado en diversas ocasiones. Así Fernández-Ballesteros (1987)⁹⁴ ha destacado en este instrumento la aportación de las dimensiones del clima social para el conocimiento de las características psicosociales de la organización, y la validez general del cuestionario. Igualmente, Corraliza Rodríguez (1987)⁹⁵ ha destacado la compleja estrategia realizada por el autor para evaluar el concepto del clima social.

En este instrumento se recogen diez dimensiones, cinco de ellas coinciden con las ocho identificadas por Koys y DeCottis (1991)⁹⁶, y con él, a nuestro juicio, se puede obtener una visión bastante completa del Clima Organizacional.

⁹³ Morales, J. F. *El estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social*. En C. Huici. Estructura y Procesos de Grupo (pp; 25-65), Madrid. UNED

⁹⁴ Fernández-Ballesteros, R. *Tecnología en Psicología Ambiental*. En R. Fernández-Ballesteros. El Ambiente (pp; 46-80) Madrid, Pirámide

⁹⁵ Corraliza Rodríguez, J.A: (1987) *El Estudio de las dimensiones del Ambiente*. En R. Fernández Ballesteros. El Ambiente. Análisis Psicológico (pp;103-124) Madrid, Pirámide

⁹⁶ Koys, D.J y DeCottis, T.A (1991) *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations, 44,3, 365-385

CAPITULO III

3.1- VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN.

3.1.1. VARIABLE.

Clima Organizacional

3.1.2- Operacionalización de la variable

INDICADOR	CATEGORIZACION	ESCALA DE MEDICION
Actividad Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ○ Médicos ○ Enfermeras ○ Odontólogo ○ Técnico. De enfermería ○ Otros profesionales ○ Administrativo ○ Seguridad/Limpieza/Módulos 	Nominal

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	CATEGORIZACION	ESCALA
CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el resultado de la interacción del personal que labora en el Centro De Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud con la estructura y procesos organizacionales, que incluyen tres dimensiones y diez sub escalas	RELACIONES HUMANAS	<p>A- IMPLICACIÓN (1,11,21,31,41,51,61,71,81)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo es realmente estimulante 2. No existe mucho espíritu de grupo 3. Muchos parecen estar solo pendiente del reloj para dejar el trabajo 4. La gente parece estar orgullosa de la organización 5. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen 6. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo 7. En general aquí se trabajo con entusiasmo 8. Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario 9. De ordinario , el trabajo es muy interesante 	FAVORABLE DESFAVORABLE	NOMINAL

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Es el resultado de la interacción del personal que labora en el Centro De Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud con la estructura y procesos organizacionales, que incluyen tres dimensiones y diez sub escalas</p>	<p>AUTORREALIZACION</p>	<p>las cosas</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema 6. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes 7. Se anima a los empleados a que aprendan cosas aunque no sean directamente 8. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes 9. Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo. <p>B- ORGANIZACIÓN (5,15,25,35,45,65,75,85)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo 2. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia 3. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día 4. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico. 5. Aquí es importante realizar mucho trabajo. 6. Se toma en serio la frase " el trabajo antes del juego 7. Los empleados trabajan muy intensamente 8. El personal parece ser muy poco eficiente. 9. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo. <p>C- PRESIÓN (6,16,26,36,46,56,76,86)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar. 2. Aquí parece que las cosas siempre son urgente 3. El personal no tiene oportunidad para relajarse 4. Aquí nadie trabaja duramente. 5. Nos meten prisas para cumplir las tareas. 6. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo. 7. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo. 8. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo. 9. Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacerlo en horas extraordinarias (fuera del horario de trabajo. 	<p>FAVORABLE DESFAVORABLE</p>	<p>NOMINAL</p>
--	-------------------------	---	-----------------------------------	----------------

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Es el resultado de la interacción del personal que labora en el Centro De Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud con la estructura y procesos organizacionales, que incluyen tres dimensiones y diez sub escalas</p>	<p>ESTABILIDAD/ CAMBIO</p>	<p>A- CLARIDAD (7,17,27,37,47,57,67,77,87)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las cosas están a veces bastante desorganizados. 2. Las actividades están a veces bastante desorganizadas. 3. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas. 4. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidos. 5. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas. 6. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben lo que tienen que hacer. 7. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos. 8. Las normas y los criterios cambian constantemente. 9. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados. <p>B- CONTROL (8,18,28,38,48,58,68,78,88)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas. 2. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere. 3. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo las reglas y normas establecidas. 4. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados. 5. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas. 6. Los jefes están siempre controlando al personal y les supervisan muy estrechamente. 7. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados. 8. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres. 9. Si un empleado llega tarde, pueden compensarlo, saliendo también mas tarde. <p>C- INNOVACIÓN (9,19,29,39,49,59,69,79,89)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente. 2. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes. 	<p>FAVORABLE DESFAVORABLE</p>	<p>NOMINAL</p>
--	--------------------------------	---	-----------------------------------	----------------

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

<p>CLIMA ORGANIZACIONAL Es el resultado de la interacción del personal que labora en el Centro De Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud con la estructura y procesos organizacionales, que incluyen tres dimensiones y diez sub escalas</p>	<p>ESTABILIDAD/ CAMBIO</p>	<p>3. Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas. 4. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí. 5. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo. 6. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas. 7. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo. 8. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios. 9. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados.</p> <p>D- COMODIDAD. (10,20,30,40,50,60,70,80,90)</p> <p>1. A veces hace demasiado calor en el trabajo. 2. La iluminación es muy buena. 3. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotada de gente. 4. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno. 5. Sería necesario una decoración nueva en el lugar de trabajo. 6. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo. 7. A veces existen molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo. 8. El mobiliario normalmente se halla bien colocado. 9. Los locales se hallan siempre bien ventilación.</p>	<p>FAVORABLE DESFAVORABLE</p>	<p>NOMINAL</p>
--	--------------------------------	--	-----------------------------------	----------------

CAPITULO IV

4.1- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. 1- Tipo y Diseño de la Investigación.

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo y transversal

Descriptivo.- Porque permite describir el Clima Organizacional que predomina en el personal que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012.

Transversal.- Porque implica la obtención de la información sobre las variables de estudio en una sola oportunidad.

El diseño de investigación que se utilizó es el descriptivo transversal, porque permitió conocer y determinar el Clima Organizacional del personal en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012.

4.1.2. Ámbito de Estudio.

El presente trabajo de investigación se realizó en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012, en los meses de julio, agosto y setiembre. Que tiene como fecha de creación el 21 de diciembre del 2007 a través de Resolución de la Presidencia Ejecutiva N° 560 PE-ESSALUD-2007; ubicado en la segunda cuadra de la Av . San Martín 285

4.1.3. Población

La población de estudio estuvo constituida por el 100 % de personal que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012, siendo en total 68 distribuidos de la siguiente manera:

PERSONAL	N°
ENFERMERAS	08
MÉDICOS CIRUJANOS	09
ODONTOLOGOS	07
OBSTETRICES	02
NUTRICIONISTA	01
PSICOLOGA	01
ASISTENTA SOCIAL	01
TECNOLOGO LABORATORIO	01
QUÍMICO FARMACEÚTICO	01
TECNICOS EN ENFERMERIA	18
PERSONAL DE SEGURIDAD/LIMPIEZA/MODULOS	11
PERSONAL ADMINISTRATIVO	08

4.1.3.1. Criterios de Inclusión:

Personal que labore en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012.

Acepten voluntariamente la encuesta.

Que cuenten con más de tres meses de laborar en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano

4.1.3.2. Criterios de Exclusión:

Que no cumplan los requisitos anteriores.

4.1.4- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

4.1.4.1-Técnica.

La técnica que se aplicó para la presente investigación fue la encuesta, para recabar la información sobre Clima Organizacional del personal profesional y no profesional que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud de Tacna 2012.

4.1.4.2. Instrumento.

Cuestionario “ad hoc” que hace referencia a las variables edad y laborales.

Work Environment Scale evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Según Moos, Moos y Trickett (1989) en la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario, fue adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R et al.

La elaboración de la escala se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales, cada elemento está enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales o aspectos de autorrealización o estabilidad/cambio en el trabajo. Consta de 90 items con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 sub escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales antes mencionadas.

Para el análisis del instrumento Work Environment Scale se calcularon las puntuaciones directas de cada subescala

$$\text{Puntaje} = \frac{\text{sumatoria de ITEMS de cada subescala}}{18} * 100 = \%$$

18

Se utilizó el software PSPP (versión libre del SPSS)

Para la interpretación de los resultados de esta escala se estableció un valor neutro en el nivel 50 para clima positivo por encima y de clima negativo por debajo de este valor.

Para hallar el puntaje directo del Clima Organizacional se realizó la ponderación a cada una de las dimensiones

4.1.4.3. Procedimientos de recolección de datos:

COORDINACIONES:

Con el Director del Centro de Atención Primaria Metropolitano III- EsSalud Tacna, para dar a conocer los objetivos de la investigación y obtener las facilidades en la ejecución.

DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS:

Se concertó una reunión con el personal del Centro de Atención Primaria Metropolitano III EsSalud- Tacna con la finalidad de informarles y lograr su participación en la misma.

Se orientó sobre la forma de llenado completo del cuestionario, solicitándoles que sea con veracidad.

El llenado de los instrumentos fue de manera individual y confidencial habiéndose utilizado en promedio 45 minutos para cada persona

CAPITULO V

RESULTADOS

TABLA N° 01

CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL PERSONAL DEL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO- ESSALUD DE TACNA 2012

VARIABLES		NÚMERO	PORCENTAJE
CONDICIÓN LABORAL	PERSONAL DE PLANTA	35	51.5
	PERSONAL CONTRATADO	22	32.3
	TERCEROS	11	16.2
	TOTAL	68	100.00
GRUPO PROFESIONAL	MÉDICOS	09	13.2
	ENFERMERAS	08	11.8
	ODONTÓLOGOS	07	10.3
	TÉNICOS DE ENFERMERIA	18	26.4
	OTROS PROFESIONALES	07	10.3
	ADMINISTRATIVOS	08	11.8
	SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	11	16.2
TOTAL		68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

En la tabla 01 se observa la distribución de frecuencia y porcentaje de las características laborales de la población en estudio:

- Fueron estudiados 68 trabajadores de salud (100%), entre ellos 09 médicos (13.2%), 08 enfermeras (11.8%), 07 odontólogos (10.3%), 18 técnicos de enfermería (26.4%), 07 otros profesionales (10.3%), 08 administrativos (11.8%), 11 seguridad/limpieza/módulos (16.2%)

TABLA N° 02.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SUB-ESCALA IMPLICACIÓN, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012,

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA IMPLICACIÓN					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	07	77.77	02	22.23	09	100
ENFERMERAS	05	62.50	03	37.50	08	100
ODONTÓLOGOS	05	71.42	02	28.58	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	13	72.22	05	27.78	18	100
OTROS PROFESIONALES	05	71.42	02	28.58	07	100
ADMINISTRATIVOS	06	75	02	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	08	72.72	03	27.28	11	100
TOTAL	49	72.05	19	27.94	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de relaciones humanas en la subescala Implicación son:

En la subescala Implicación, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 72.05% y hacia los desfavorable en 27.94%.

Del total de médicos el 77.77% tiene una percepción favorable y el 37.5 % de las enfermeras una percepción desfavorable en la subescala Implicación.

TABLA N° 03.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SUB-ESCALA COHESIÓN, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA COHESION					
	FAVORABLE		DEFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	6	66.66	3	33.34	09	100
ENFERMERAS	6	75	2	25	08	100
ODONTÓLOGOS	5	71.42	2	28.58	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	12	66.66	6	33.34	18	100
OTROS PROFESIONALES	4	57.14	3	42.86	07	100
ADMINISTRATIVOS	6	75.00	2	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	7	63.63	4	36.37	11	100
TOTAL	46	67.64	22	32.35	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de relaciones humanas en la sub escala Cohesión son:

En la subescala Cohesión, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 67.64 % y hacia lo desfavorable en 32.35 %

Del total de enfermeras y administrativos el 75 % tienen una percepción favorable y el 42.86 % de otros profesionales tienen una percepción desfavorable en la subescala Cohesión.

TABLA N° 4

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA SUB-ESCALA APOYO, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA APOYO					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	7	77.77	2	22.23	09	100
ENFERMERAS	6	75	2	25	08	100
ODONTÓLOGOS	5	71.42	2	28.58	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	13	72.22	5	27.78	18	100
OTROS PROFESIONALES	5	71.42	2	28.58	07	100
ADMINISTRATIVOS	6	75	2	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	8	72.72	3	27.28	11	100
TOTAL	50	73.52	18	26.47	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de relaciones humanas en la sub escala Apoyo son:

En la subescala Apoyo, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 73.52 % y hacia lo desfavorable en 26.47 %

Del total de médicos el 77.77 % tienen una percepción favorable y el 28.58 % de otros profesionales y odontólogos tienen una percepción desfavorable en la subescala Apoyo.

TABLA N° 05.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	RELACIONES HUMANAS	
	FAVORABLE	DESFAVORABLE
	%	%
MÉDICOS	74.06	25.94
ENFERMERAS	70.83	29.17
ODONTÓLOGOS	71.42	28.58
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	70.36	29.64
OTROS PROFESIONALES	66.66	33.34
ADMINISTRATIVOS	75	25
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	69.69	30.31
TOTAL	71.07	28.93

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados sobre el Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud, desde la perspectiva del personal, en la dimensión Relaciones Humanas:

Respecto a la escala Relaciones humanas, la percepción es favorable en el 71.07 % y desfavorable en el 28.93 %, analizando el resultado favorable, podemos señalar un grupo importante del personal tiene percepción positiva de Relaciones Humanas..

Del total de administrativos el 75 % y de médicos el 74.06 % tiene una percepción positiva y el 33.34 % de otros profesionales tienen una percepción desfavorable en la escala relaciones humanas.

TABLA N° 06.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LA AUTORREALIZACIÓN EN LA SUB-ESCALA AUTONOMÍA, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA AUTONOMIA					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	08	88.88	01	11.21	09	100
ENFERMERAS	07	87.5	01	12.5	08	100
ODONTÓLOGOS	07	100	00	0	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	13	72.22	05	27.78	18	100
OTROS PROFESIONALES	06	85.71	01	14.29	07	100
ADMINISTRATIVOS	06	75	02	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	07	63.63	04	36.37	11	100
TOTAL	54	79.41	14	20.59	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de autorrealización en la sub escala Autonomía son:

En la sub escala Autonomía, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 79.41 % y hacia lo desfavorable en 20.59 %

Del total de odontólogos el 100% tienen una percepción favorable y el 36.37 % del personal de seguridad, limpieza y módulos tienen una percepción desfavorable en la sub escala Autonomía.

TABLA N° 07.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LA AUTORREALIZACIÓN EN LA SUB-ESCALA ORGANIZACIÓN, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA ORGANIZACION					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
MÉDICOS	08	88.88	01	11.12	09	100
ENFERMERAS	07	87.5	01	12.5	08	100
ODONTÓLOGOS	06	85.71	01	14.29	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	15	83.33	03	16.67	18	100
OTROS PROFESIONALES	06	85.71	01	14.29	07	100
ADMINISTRATIVOS	06	75	02	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	08	72.72	03	27.28	11	100
TOTAL	56	82.35	12	17.64	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de autorrealización en la sub escala Organización son:

En la sub escala Organización, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 82.35 % y hacia lo desfavorable en 17.64 %

Del total de médicos el 88.88 % tienen una percepción favorable y el 27.28 % del personal de seguridad, limpieza y módulos tienen una percepción desfavorable en la sub escala Organización.

TABLA N° 08.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LA AUTORREALIZACIÓN EN LA SUB-ESCALA PRESIÓN, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA PRESION					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	08	88.88	01	11.12	09	100
ENFERMERAS	07	87.5	01	12.5	08	100
ODONTÓLOGOS	06	85.71	01	14.29	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	14	77.77	04	22.23	18	100
OTROS PROFESIONALES	06	85.71	01	14.29	07	100
ADMINISTRATIVOS	06	75	02	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	09	81.81	02	18.19	11	100
TOTAL	56	82.35	12	17.65	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de autorrealización en la sub escala Presión son:

En la sub escala Presión, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 82.35 % y hacia lo desfavorable en 17.65 %

Del total de médicos el 88.88 % tienen una percepción favorable y el 25 % del administrativo tienen una percepción desfavorable en la sub escala Presión.

TABLA N° 09

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN DE LA AUTORREALIZACIÓN EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	AUTORREALIZACION	
	FAVORABLE	DESFAVORABLE
	%	%
MÉDICOS	88.88	11.12
ENFERMERAS	87.5	12.5
ODONTÓLOGOS	90.47	9.52
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	77.77	22.23
OTROS PROFESIONALES	85.71	14.29
ADMINISTRATIVOS	75	25
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	72.72	27.28
TOTAL	81.37	18.63

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados sobre el Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud, desde la perspectiva del personal, en la dimensión Autorrealización:

Respecto a la escala Autorrealización, la percepción es favorable en el 81.37 % y desfavorable en el 18.63 %, analizando el resultado favorable, podemos señalar un grupo importante del personal tiene percepción positiva de Autorrealización.

Del total de odontólogos el 90.47 % tiene una percepción positiva y el 27.28 % del personal de seguridad, limpieza y módulos tienen una percepción desfavorable en la escala Autorrealización.

TABLA N° 10.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN ESTABILIDAD/CAMBIO EN LA SUB-ESCALA CLARIDAD, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA CLARIDAD					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	08	88.88	01	11.12	09	100
ENFERMERAS	08	100	00	0	08	100
ODONTÓLOGOS	07	100	00	0	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	13	72.22	05	27.78	18	100
OTROS PROFESIONALES	05	71.42	02	28.58	07	100
ADMINISTRATIVOS	06	75	02	25	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	09	81.81	02	18.19	11	100
TOTAL	56	82.35	12	17.65	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de estabilidad/cambio en la sub escala Claridad son:

En la sub escala Claridad, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 82.35 % y hacia los desfavorable en 17.65 %.

El total de enfermeras y odontólogos tienen una percepción favorable y el 28.58 % de otros profesionales una percepción desfavorable en la sub escala Claridad.

TABLA N° 11.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN ESTABILIDAD/CAMBIO EN LA SUB-ESCALA CONTROL, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA CONTROL					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	09	100	00	0	09	100
ENFERMERAS	07	87.5	01	12.5	08	100
ODONTÓLOGOS	06	85.71	01	14.29	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	16	88.88	02	11.12	18	100
OTROS PROFESIONALES	06	85.71	01	14.29	07	100
ADMINISTRATIVOS	08	100	00	0	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	10	90.9	01	9.1	11	100
TOTAL	62	91.17	6	8.82	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de estabilidad/cambio en la sub escala Control son:

En la sub escala Control, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 91.17 % y hacia los desfavorable en 8.82 %.

El total de médicos y administrativos tienen una percepción favorable y el 14.29 % de otros profesionales y odontólogos una percepción desfavorable en la sub escala Control.

TABLA N° 12.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN ESTABILIDAD/CAMBIO EN LA SUB-ESCALA INNOVACIÓN, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA INNOVACION					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	07	77.77	02	22.23	09	100
ENFERMERAS	06	75	02	25	08	100
ODONTÓLOGOS	05	71.42	02	28.58	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	16	88.88	02	11.12	18	100
OTROS PROFESIONALES	05	71.42	02	28.58	07	100
ADMINISTRATIVOS	05	62.5	03	37.5	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	07	63.63	04	36.37	11	100
TOTAL	51	75	17	25	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de estabilidad/cambio en la sub escala Innovación son:

En la sub escala Innovación, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 75% y hacia los desfavorable en 25%.

Del total de técnicos de enfermería el 88.88 % tienen una percepción favorable y el 37.5% de administrativos una percepción desfavorable en la sub escala Innovación.

TABLA N° 13.

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN ESTABILIDAD/CAMBIO EN LA SUB-ESCALA COMODIDAD, EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	SUB ESCALA COMODIDAD					
	FAVORABLE		DESFAVORABLE		TOTAL	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NUMERO	%
MÉDICOS	08	88.88	01	11.12	09	100
ENFERMERAS	06	75	02	25	08	100
ODONTÓLOGOS	05	71.42	02	28.58	07	100
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	11	61.11	07	38.89	18	100
OTROS PROFESIONALES	05	71.42	02	28.58	07	100
ADMINISTRATIVOS	05	62.5	03	37.5	08	100
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	08	72.72	03	27.28	11	100
TOTAL	48	70.58	20	29.42	68	100

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados de estabilidad/cambio en la sub escala Comodidad son:

En la sub escala Comodidad, la percepción del personal tiene una orientación hacia lo favorable en 70.58 % y hacia los desfavorable en 29.42 %.

Del total de médicos el 88.88 % tienen una percepción favorable y el 38.89 % de técnicos de enfermería una percepción desfavorable en la sub escala Comodidad.

TABLA N° 14

CLIMA ORGANIZACIONAL, DIMENSIÓN ESTABILIDAD/CAMBIO EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PRIMARIA III METROPOLITANO ESSALUD DE TACNA 2012

GRUPO OCUPACIONAL	ESTABILIDAD/ CAMBIO	
	FAVORABLE	DESFAVORABLE
	%	%
MÉDICOS	88.88	11.12
ENFERMERAS	84.37	15.63
ODONTÓLOGOS	82.13	17.87
TÉCNICOS DE ENFERMERIA	77.77	22.23
OTROS PROFESIONALES	74.99	25.01
ADMINISTRATIVOS	75	25
SEGURIDAD/LIMPIEZA/MÓDULOS	77.26	22.74
TOTAL	79.75	20.25

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados sobre el clima organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud, desde la perspectiva del personal, en la dimensión Estabilidad/Cambio:

Respecto a la escala Estabilidad/Cambio, la percepción es favorable en el 79.75% y desfavorable en el 20.25%, analizando el resultado favorable, podemos señalar un grupo importante del personal tiene percepción positiva de autorrealización.

Del total de médicos el 88.88 % tiene una percepción positiva y el 25.01% de otros profesionales tienen una percepción desfavorable en la escala Estabilidad/Cambio.

TABLA N° 15

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III
METROPOLITANO- ESSALUD DE TACNA 2012**

DIMENSION	PORCENTAJE FAVORABLE	PONDERACION	CLIMA ORGANIZACIONAL
RELACIONES HUMANAS	71.07	3	77.63
AUTONOMIA	81.37	3	
ESTABILIDAD/CAMBIO	79.75	4	

Fuente: Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

El Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud tiene una tendencia hacia un clima favorable en el 77.63 %.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN Y COMENTARIOS

La discusión y análisis se centrara en torno a los objetivos trazados

En el presente estudio motivo de tesis se encuestó a la totalidad de trabajadores en número de 68 del Centro de Atención Primaria III Metropolitano EsSalud- Tacna; que incluyo a profesionales y no profesionales de la salud.

La **edad** promedio de los encuestados en el presente trabajo fue de 40 años de edad y una desviación típica de 5.7 años, con rango de edad de 25 a 57 años de edad. En la Tesis Doctoral de la Lic. García García I. al realizar la descripción de las muestras de su estudio encuentra en la unidad **A1** un promedio de edad de 43.7 años con desviación típica de 6.8 ; en **A2** un promedio de edad de 44.76 años con desviación típica de 8.75 ; en **A3** promedio de edad 49.94 años de edad con desviación típica de 6.8 ; en **B1** edad promedio de 48 años y desviación típica de 7.5; en **C1** la edad promedio fue de 44.38 años de edad y desviación típica de 8.6 años de edad; en **D1** la edad promedio fue de 37.16 años de edad y desviación típica de 11.89 años de edad⁹⁷. Aquí las edades promedio van desde 37.16 a 49.44 años de edad. La diferencia con nuestro trabajo se explica debido a que estos trabajos mencionados son realizados en hospitales de más de 17 años de antigüedad en los cuales la edad se halla entre los 21 y 64 años de edad y el nuestro tiene 5 años de funcionamiento.

En la **subescala Implicación** encontramos que un 72.05 % del personal se preocupa por su actividad y se entregan a ella, es decir que está interesado en su trabajo. La lic. García⁹⁸; para esta subescala encuentra en general una Implicación de 40.8 %; para los hospitales públicos 41.4 % y

⁹⁷ GARCÍA. G. I. (2006) *La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo*, Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado Psicología Social, Universidad de Granada , pág; 152-158

⁹⁸ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

para los privados 37.3 %. Moreira F ⁹⁹ para la sub escala Implicación encuentra 39.11%. Cruz Méndez¹⁰⁰ describe 53.2% de Implicación.

En la **subescala Cohesión** encontramos que un 67.64 % del personal se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros. La lic. García¹⁰¹; para está subescala encuentra en general una Cohesión de 44.2 %; para los hospitales públicos 44.8 % y para los privados 40.6 %. Moreira F ¹⁰² para la subescala Cohesión encuentra 42.55%. Cruz Méndez¹⁰³ describe 55.3% de Cohesión.

En la **subescala Apoyo** encontramos que un 73.52 % del personal sienten que sus jefes los animan y ayudan para crear un buen Clima Social. La lic. García¹⁰⁴; para está subescala encuentra en general un Apoyo de 33 %; para los hospitales públicos 34.4 % y para los privados 24.4 %. Moreira F ¹⁰⁵ para la subescala Apoyo encuentra 32.22%. Cruz Méndez¹⁰⁶ describe 38.3% de Apoyo

En la **Dimensión Relaciones Humanas** encontramos que un 71.07 % de los trabajadores están interesados y comprometidos con su trabajo y sienten que la dirección los apoya y anima a apoyarse mutuamente, es decir comparten valores de compromiso mutuo; la lic. García¹⁰⁷; para está dimensión encuentra en general 39.33 %; para los hospitales públicos de 40.2 % y para los privados 34.10 %. Moreira F ¹⁰⁸ encuentra 37.96%. Cruz Méndez¹⁰⁹ describe 48.93%

En la **subescala Autonomía** encontramos que un 79.41 % de los trabajadores sienten que se les anima a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias, buscan la eficiencia y terminación de las tareas, ello implica libertad; la lic. García¹¹⁰; para está subescala encuentra en general 34.66 %; para

⁹⁹ MOREIRA, F, (2001) *Clima Organizacional y Estrés en una Unidad de Alto Riesgo*, Hospital de Cabueñes. Servicio de Urgencias Gijón. España, pag; 8-9

¹⁰⁰ CRUZ MENDEZ, P. (2009) *Clima Organizacional del Personal en el Centro Quirúrgico del Hospital de Apoyo Hipólito Unanue de Tacna*, Tesina para título de especialidad en Planificación y Administración de Servicios de Salud, pag : 51

¹⁰¹ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹⁰² MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹⁰³ CRUZ MENDEZ, P, Op. cit., pág :51

¹⁰⁴ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹⁰⁵ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹⁰⁶ CRUZ MENDEZ, P. Op.cit., pág. 51-53

¹⁰⁷ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹⁰⁸ MOREIRA, F Op. cit, pag; 9

¹⁰⁹ CRUZ MENDEZ, P. Op.cit., pág; 51-53

¹¹⁰ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

los hospitales públicos de 37.11 % y para los privados 20.4 %. Moreira F ¹¹¹ encuentra 35.33%. Cruz Méndez¹¹² describe 53.2%

En la **subescala Organización** encontramos que un 82.35 % de los trabajadores perciben que existe planificación, eficiencia y terminación de las tareas, es decir que sienten que la organización como un proceso que agrupa actividades, que determina responsabilidades y relaciones de trabajo para alcanzar los objetivos comunes; la lic. García¹¹³; para esta subescala encuentra en general 66.77%; para los hospitales públicos de 66.6 % y para los privados 67.4 %. Moreira F ¹¹⁴ encuentra 63.33%. Cruz Méndez¹¹⁵ describe 49%

En la **subescala Presión** encontramos que un 82.35 % de los trabajadores perciben presión por parte de la dirección para llevar a cabo el trabajo y que debe de existir un nivel de rendimiento y concentración que debe de mantenerse durante el desempeño laboral y que exige al trabajador dedicación plena y consecución de sus objetivos; la lic. García¹¹⁶; para esta subescala encuentra en general 63.22%; para los hospitales públicos de 61.2 % y para los privados 74.77 %. Moreira F ¹¹⁷ encuentra 64.94%. Cruz Méndez¹¹⁸ describe 10.6%

En la **Dimensión Autorrealización** encontramos que un 81.37 % de los trabajadores perciben que se les estimula a ser autosuficientes y que tomen sus propias decisiones tomando como guía las directivas generales; la lic. García¹¹⁹; para esta dimensión encuentra en general 54.88 %; para los hospitales públicos de 54.97 % y para los privados 54.19 %. Moreira F ¹²⁰ encuentra 54.36%. Cruz Méndez¹²¹ describe 37.6%

En la **subescala Claridad** encontramos que un 82.35 % de los trabajadores conocen las expectativas de las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas, planes para el trabajo, perciben que las metas y los procedimientos, estructuras organizativas, flujo de trabajo se hallan claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que

¹¹¹ MOREIRA, F, Op.cit., pag; 9

¹¹² CRUZ MENDEZ, P, Op.cit., pág; 54-56

¹¹³ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹¹⁴ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹¹⁵ CRUZ MENDEZ, P. Op. cit ; pág: 54-56

¹¹⁶ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹¹⁷ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 8-9

¹¹⁸ CRUZ MENDEZ, P. Op. cit., pág : 54-56

¹¹⁹ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹²⁰ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹²¹ CRUZ MENDEZ, P. Op. cit., pág : 54-56

estos guardan con los objetivos institucionales; la lic. García¹²²; para esta subescala encuentra en general 39.7 %; para los hospitales públicos de 41.2 % y para los privados 31.5 %. Moreira F ¹²³ encuentra 30.8%. Cruz Méndez¹²⁴ describe 68.1%

En la **subescala Control** encontramos que un 91.17 % de los trabajadores sienten que las direcciones y jefaturas utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los trabajadores, así la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario se necesitaría los ajustes y correcciones necesarias; la lic. García¹²⁵; para esta subescala encuentra en general 57.66 %; para los hospitales públicos de 55.5 % y para los privados 69.6 %. Moreira F ¹²⁶ encuentra 53.55%. Cruz Méndez¹²⁷ describe 42.6%

En la **subescala Innovación** encontramos que un 75 % de los trabajadores sienten que variedad, cambio y nuevos enfoques, es decir existe oportunidad para introducir algo novedoso, ya sea idea, método, instrumentos, modos de pensar; la lic. García¹²⁸; para esta subescala encuentra en general 23.6 %; para los hospitales públicos de 23 % y para los privados 23 %. Moreira F ¹²⁹ encuentra 18.4%. Cruz Méndez¹³⁰ describe 34%

En la **subescala Comodidad** encontramos que un 70.58 % de los trabajadores sienten que el ambiente físico que existe contribuye a que exista un medio laboral placentero; la lic. García¹³¹; para esta subescala encuentra en general 33.11 %; para los hospitales públicos de 32 % y para los privados 39.2 %. Moreira F ¹³² encuentra 40.33%. Cruz Méndez¹³³ describe 27.7%

En la **Dimensión Estabilidad/Cambio** encontramos que un 79.75 % de los trabajadores perciben el grado de lo que se espera de su actividad diaria y las explicaciones de las normas y planes de trabajo y el grado en que la dirección utiliza las normas y presiones para el control de los trabajadores; la lic. García¹³⁴; para esta dimensión encuentra en general 38.36 %; para los

¹²² GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹²³ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹²⁴ CRUZ MENDEZ, P, Op. cit., pág : 57-60

¹²⁵ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹²⁶ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹²⁷ CRUZ MENDEZ, P. (2009) . Op. Cit., pág : 57-60

¹²⁸ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹²⁹ MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹³⁰ CRUZ MENDEZ, P. Op. cit., pág : 57-60

¹³¹ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹³² MOREIRA, F, Op. cit., pag; 9

¹³³ CRUZ MENDEZ, P. Op. cit., pág : 57-60

¹³⁴ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

hospitales públicos de 37.9 % y para los privados 40.82 %. Moreira F ¹³⁵ encuentra 40.33%. Cruz Méndez¹³⁶ describe 43.10%

El Clima Organizacional del Centro de Atención Primaria III Metropolitano EsSalud Tacna es de 77.63 %, lo que nos indica que éste porcentaje de trabajadores perciben como un buen Clima Organizacional. ; la lic. García¹³⁷; encuentra en general 44.19 %; para los hospitales públicos de 44.35 % y para los privados 43.03 %. Moreira F ¹³⁸ encuentra 49.69%. Cruz Méndez¹³⁹ describe 43.21%, Cortés Jiménez obtiene 49%¹⁴⁰ y Arredondo Baquerizo obtuvo un clima favorable con 78.99%¹⁴¹.

Los porcentajes desfavorables se podrían explicar debido a que en el caso del trabajo de García García, Cortés Jimenez, se realizó en hospitales que atienden las 24 horas del día y poseen servicios críticos y en el caso nuestro es de una entidad prestadora de servicios de atención de promoción de la salud y prevención de enfermedades. Estos hallazgos coinciden con los citados por Moreira¹⁴² ; que indica que en estudios realizados en Servicios de Atención Primaria se obtienen valores más altos en Organización, Comodidad, Implicación, Cohesión, Autonomía e Innovación

El trabajo de Moreira fue realizado en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, hallándose un Clima Organizacional positivo que sugiere un Clima Organizacional agradable y motivador, hay que tener en cuenta que los valores alcanzados no son muy elevados , por lo cual el autor concluye en la necesidad de introducir modificaciones en la dinámica de la organización y en la estrategia empresarial por parte de los equipos de dirección y de los responsables de recursos humanos, lo que llevaría a mayores sentimientos de bienestar emocional que se traduciría en una mejora del Clima Organizacional, con el consiguiente beneficio para los trabajadores, usuarios e institución.

¹³⁵ MOREIRA, F, Op. cit., pag: 9

¹³⁶ CRUZ MENDEZ, P, Op. cit.,pág 57-60

¹³⁷ GARCIA, Op.cit., pág; 170-172

¹³⁸ MOREIRA, F, Op. cit ., pag; 9

¹³⁹ CRUZ MENDEZ, P. (2009) , Op. cit., pág : 57-60

¹⁴⁰ CORTES JIMENEZ, Op cit. pag 114

¹⁴¹ARREDONDO BAQUERIZO, Op cit

¹⁴² MOREIRA, F, Op. cit ., pag; 11-12

Los grupos de profesionales de la salud (médicos, odontólogos y enfermeras); son los que poseen los más altos porcentajes en las sub escalas y dimensiones del Clima Organizacional, como puede observarse en la tabla N° 14

En general los trabajadores del Centro de Atención Primaria III Metropolitano , EsSalud Tacna son estables emocionalmente y predominan en ellos el Control, Claridad, Organización y Presión y el Clima Organizacional es catalogado como positivo (77.63 %). Por lo cual nosotros podemos decir que en éste Centro de Salud existe un Clima Organizacional favorable, agradable y motivador.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

1. El **Clima Organizacional en la dimensión de Relaciones Humanas**, la percepción es favorable (71.07%) pero al mismo tiempo obtuvo el menor porcentaje de las tres dimensiones, sus 3 sub escalas obtuvieron puntuaciones favorables mayor del 50% y las más valoradas fueron **implicación** y **apoyo**.
 2. El **Clima Organizacional en la dimensión de Autorrealización** posee puntuación favorable (81.37 %) y fue la dimensión más valorada por el personal que labora en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano, sus 3 sub escalas obtuvieron puntuaciones favorables y las más valoradas fueron **presión** y **organización**.
 3. El **Clima Organizacional en la dimensión de Estabilidad/Cambio** tiene una percepción favorable (79.75 %), sus 4 sub escalas obtuvieron puntuaciones favorables y las más valoradas fueron **control** y **claridad**.
- La puntuación del Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria Metropolitano III EsSalud es favorable con un 77.63 %.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

1. Implementar programas de Desarrollo del Potencial Humano a cargo de un psicólogo especialista en relaciones humanas (psicología del trabajo) poniendo énfasis en las siguientes sub escalas; para poder transformar las debilidades en fortalezas.
 - **Cohesión;** en el grupo ocupacional de otros profesionales y seguridad/limpieza/módulos y técnicos de enfermería
 - **Autonomía;** en el grupo ocupacional de seguridad/limpieza/módulos
 - **Innovación y Desarrollo;** en el grupo ocupacional de administrativos
 - **Comodidad;** en el grupo ocupacional de técnicos en enfermería y administrativos

2. Repetir el estudio de clima organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano- EsSalud en 3 años, para ver si existen diferencias significativas ya que el clima organizacional es de permanencia relativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha Alicia. (2012). *Comportamiento Organizacional (3° ed)*. Buenos Aires: Granica
- BONILLA, Elsie y colaboradores (2012). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. (1°ed). Perú: Fondo editorial Universidad de Lima
- BORGHINO, Mario (2010). *EL ARTE DE DIRIGIR: Construya el liderazgo en su interior*. (1°ed). México: DeBolsillo
- CHIAVANETO, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2°ed)*. México: McGraw- Hill
- COVEY, Stephen R. (2012). *La 3° alternativa: Para resolver los problemas más difíciles de la vida (1°ed)*. España: PAIDÓS
- DOMINGUEZ MACHUCA, José Antonio y colaboradores. (1995). *Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios (1°ed)*. España: McGraw- Hill
- DOMINGUEZ MACHUCA, José Antonio y colaboradores. (1995). *Dirección de operaciones: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios (1°ed)*. España: McGraw- Hill
- GINEBRA, Joan (1997). *Liderazgo en acción: El liderazgo y la acción (1°ed)*. Colombia: McGraw-Hill
- GÓMEZ CEJA, Guillermo (1994). *Planeación y organización de empresas (8° ed)*. México: McGraw-Hill
- GRACIANDÍA IMAZ, José Antonio. (2011). *Pensar Sistémico: Una Introducción al Pensamiento Sistémico (2° ed)*. Bogota: Pontificia Universidad JAVERIANA
- HAYES, Bob E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico (2°ed)*. México: OXFORD

HOROVITZ, Jacques (1991). *La calidad del servicio: A la conquista del cliente (1°ed)*. España: McGraw- Hill

JURAN, J. M y GRYNA, Frank M. (1993). *Manual de Control de Calidad (4 ed)*. España: McGraw-Hill

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2008). *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. (1°ed)*. España: DEUSTO

KAPLAN, Robert S., NORTON David P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. (1°ed)*. España: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

KAPLAN, Robert, NORTON, David. (2001). *Cuadro de mando integral (2°ed)*. España: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

KAPLAN, Robert, NORTON, David.(2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. (1°ed)*. España: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

MCFARLAND, Lynne Joy (1997). *Liderazgo en Acción: Liderazgo para el siglo XXI (1°ed)*. Colombia: McGraw- Hill

MCNEILLY, Mark (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios: Seis estrategias fundamentales para el hombre de negocios (1°ed)*. México: OXFORD

MINTZBERG, Henry y QUINN James Brian (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos (2°ed)*. México: Prentice Hall

O´ CONNOR, Joseph, MCDERMOTT, Ian. (2007). *Introducción al pensamiento SISTÉMICO: Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. (1°ed)*. España: URANO

PORTER, Michael E. (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (20°ed)*. México: CECSA

QUIGLEY, Joseph V. (1997). *Liderazgo en Acción: Visión (1°ed)*. Colombia: McGraw- Hill

ROBBINS, Stephen P, DECENZO, David A. (2008). *Supervisión. (5°ed). México: PEARSON Prentice Hall*

SENGE, Peter M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (1°ed). España: GRANICA*

SENGE, Peter M. y colaboradores. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. (i° ed). España: Granica*

SENGE, Peter M y colaboradores. (2000). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. (1°ed). Colombia: NORMA*

TABLA, Guillermo. (1998). *Guía para implantar la norma ISO 9000 (1°ed). México: McGraw- Hill*

VASCONCELLOS E SÁ, Jorge A. (2007). *Movimientos Estratégicos: 14 tácticas de ataque y de defensa para mejorar la ventaja competitiva. (1°ed). España: DEUSTO*

VILLAJUANA, Carlos. (2006). *Gestión estratégica integral: ¿Cómo ganar la guerra de intangibles? (3°ed). Lima: CARTOLAN*

ANEXOS:

ANEXO A

Actividad Laboral	<input type="radio"/> Médico	
	<input type="radio"/> Enfermera	
	<input type="radio"/> Odontólogo	
	<input type="radio"/> Técnico. de enfermería	
	<input type="radio"/> Otro profesional	
	<input type="radio"/> Administrativo	
	<input type="radio"/> Seguridad/Limpieza/Módulos	
	<input type="radio"/> Edad	

ANEXO B

INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Estimado personal del Centro de Atención Primaria Metropolitano III EsSalud- Tacna a continuación encontrará 90 frases relacionadas con el desempeño de sus funciones. Anote su respuesta al margen derecho, si cree que la frase aplicada a su lugar de trabajo es verdadera anote una x en el espacio correspondiente (v) verdadero, si cree que la frase es falsa anote una x en el espacio correspondiente (f) falso. Se le pide que no deje casillero sin marcar y seguir el orden de la numeración.

La encuesta es anónima, muchas gracias

EDAD:

GRUPO OCUPACIONAL:

MEDICO ODONTOLOGO ENFERMERA TEC. ENFERMERIA

OTROS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS SEGURIDAD/LIMPIEZA/MODULOS

ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL		
1. EL trabajo es realmente estimulante	V	F
2. Ud., se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	V	F
3. Los jefes suele dirigirse a Ud., en tono autoritario	V	F
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importante	V	F
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V	F

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012”

6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V	F
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	V	F
8. Se da mucha importancia mantener la disciplina y las normas	V	F
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V	F
10.Al veces hace demasiado calor en el trabajo	V	F
11.No existe mucho espíritu de grupo	V	F
12.El ambiente es bastante impersonal (frio y distante)	V	F
13.Los jefes les suele felicitar cuando hace algo bien.	V	F
14.Ud. posee bastante libertad para actuar como crea mejor. Ud.	V	F
15.Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	V	F
16.Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	V	F
17.Las actividades están bien planificadas	V	F
18.En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.	V	F
19.Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	V	F
20.La iluminación es muy buena	V	F
21.Muchos parecen estar solo pendiente del reloj para dejar el trabajo.	V	F
22.La gente se ocupa personalmente por los demás.	V	F
23.Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V	F
24.Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V	F
25.Muy pocas veces las cosas las cosas se dejan para otro día.	V	F

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

26.La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse	V	F
27.Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	V	F
28.Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas y normas establecidas.	V	F
29.Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	V	F
30.El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V	F
31.La gente parece estar orgullosa de la organización	V	F
32.Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	V	F
33.Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V	F
34.Aquí se puede utilizar nuestra propia iniciativa para hacer las cosas.	V	F
35.Nuestro grupo de trabajo es muy incierto y práctico	V	F
36.Aquí nadie trabaja duramente.	V	F
37.Las responsabilidades de los jefes están claramente definidos.	V	F
38.Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	V	F
39.La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V	F
40.El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V	F
41.Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	V	F
42.En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.	V	F
43.A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V	F

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

44.Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismo, cuando surge un problema	V	F
45.Aquí es importante realizar mucho trabajo.	V	F
46.Nos meten Prisas para cumplir las tareas.	V	F
47.Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V	F
48.Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	V	F
49.Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V	F
50.Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V	F
51.Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	V	F
52.A menudo los empleados almuerzan juntos al mediodía.	V	F
53.Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V	F
54.Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independiente	V	F
55.Se toman en serio la frase el trabajo antes que el juego.	V	F
56.Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	V	F
57.Muchas veces los empleados tienen duda porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	V	F
58.Los jefes siempre está controlando al personal y le supervisa muy estrictamente	V	F
59.En raras ocasiones se intenten nuevas maneras de hacer las cosas	V	F
60.Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	V	F
61.En general aquí se trabaja con entusiasmo	V	F
62.Los empleados de diferentes puestos en esta institución, no se llevan bien entre	V	F

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD DE TACNA 2012"

sí		
63.Los jefes esperan demasiado de los empleados.	V	F
64.Se animan a los empleados a que aprendan cosas, no sean directamente aplicables a su trabajo.	V	F
65.Los empleados trabajan muy intensamente	V	F
66.Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.	V	F
67.Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	V	F
68.Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V	F
69.Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V	F
70.A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V	F
71.Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario.	V	F
72.Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	V	F
73.Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales	V	F
74.Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V	F
75.El personal parece ser muy poco eficiente	V	F
76.Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	V	F
77.Las normas y los criterios siempre cambian constantemente.	V	F
78.Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V	F
79.El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	V	F

"CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO – ESSALUD
DE TACNA 2012"

80.El mobiliario normalmente esta bien colocado	V	F
81.El trabajo aquí es muy interesante.	V	F
82.A menudo la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.	V	F
83.Loa jefes apoyan realmente a sus subordinados.	V	F
84.Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo	V	F
85.Los empleados suelen llegar tarde a su centro de trabajo	V	F
86.Frecuentemente hay tanto trabajo, que hay que hacer horas extraordinarias	V	F
87.Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados	V	F
88.Si un empleado llega tarde, sale también tarde.	V	F
89.Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados	V	F
90.Los locales estas siempre bien ventilados	V	F

ANEXO C

CLIMA ORGANIZACIONAL: EN SUBESCALAS EN EL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO- ESSALUD DE TACNA 2012

DIMENSIONES	RELACIONES HUMANAS				AUTORREALIZACIÓN				ESTABILIDAD/CAMBIO				
	IM %	CO %	AP %	RH %	AU %	OR %	PR %	AUT %	CL %	CN %	IN %	CM %	E/C %
SUBESCALAS													
GRUPOS OCUPACIONALES													
MÉDICOS	77.77	66.66	77.77	74.06	88.88	88.88	88.88	88.88	88.88	100	77.77	88.88	88.88
ENFERMERAS	62.50	75	75	70.83	87.5	87.5	87.5	87.5	100	87.5	75	75	84.37
ODONTÓLOGOS	71.42	71.42	71.42	71.42	100	85.71	85.71	90.47	100	85.71	71.42	71.42	82.13
TÉC. ENFERMERIA	72.22	66.66	72.22	70.36	72.22	83.33	77.77	77.77	72.22	88.88	88.88	61.11	77.77
OTROS PROFESIONAL.	71.42	57.14	71.42	66.66	85.71	85.71	85.71	85.71	71.42	85.71	71.42	71.42	74.99
ADMINISTRATIVOS	75	75.00	75	75	75	75	75	75	75	100	62.5	62.5	75
SEGUR./LIMPIE./MÓDUL	72.72	63.63	72.72	69.69	63.63	72.72	81.81	72.72	81.81	90.9	63.63	72.72	77.26
TOTAL	72.05	67.64	73.52	71.07	79.41	82.35	82.35	81.37	82.35	91.17	75	70.58	79.75

Fuente : Encuesta aplicada al personal que labora en el centro de atención primaria Metropolitano ESSALUD- Tacna 2012

Los resultados sobre el Clima Organizacional en el Centro de Atención Primaria III Metropolitano-EsSalud, desde la perspectiva del personal, en sus tres dimensiones:

Respecto a la escala Relaciones humanas es favorable en el 71.07 % y desfavorable en el 28.93 %, significa que 71.07% del personal están interesados y comprometidos con su trabajo y perciben que la dirección les apoya y les anima a apoyarse unos a otros.

La escala autorrealización es favorable en el 81.37 % y desfavorable en el 18.63 %, es la escala con mayor porcentaje favorable, lo que significa que el personal percibe que la dirección los estimula a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y que el grado de presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

La escala estabilidad/cambio es favorable en el 79.75% y desfavorable en el 20.25%, evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo

ANEXO D

**EDAD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE ATENCION PRIMARIA III METROPOLITANO-
ESSALUD DE TACNA 2012**

EDAD (años)	MEDIA : 40 D.S. : +/- 5.7 RANGO: 25- 57 años
--------------------	--

La edad media es de 40 años. Con una desviación estandar de +/-5.7.