



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
José Martí Pérez

Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

***Título:** Procedimiento para la mejora del clima organizacional en el policlínico docente Miguel Montesino de Fomento.*

***Autora:** Yenidalys Egido Noguel.*

***Tutor:** MSc. Ing. María Teresa Travieso Martínez.*

***Asesor:** MSc. Ing. Reinaldo Magdiel Pérez Hondal.*

Fomento, 2019

Resumen

El trabajo se realizó debido a la necesidad de desarrollar un procedimiento que permitiera el diagnóstico del clima organizacional el Policlínico docente Miguel Montesino de Fomento. En el mismo se incluyó el uso de herramientas como el Método Delphi por rondas para la reducción de las variables que más influencia ejercen sobre el Clima de la organización, el “Cuestionario OLARIS” diseñado por el equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana y por último las encuestas de “Likert” y “Condiciones de Trabajo”, que ofrecieron información sobre el estilo de liderazgo y las condiciones de trabajo predominantes en las áreas investigadas. Se obtuvo como conclusiones más relevantes que el procedimiento utilizado se ajusta al objetivo del trabajo, que el Clima Organizacional en la entidad es desfavorable aunque se identifican satisfacciones e insatisfacciones que existen variables cuya percepción difieren del estado actual según los expertos, las variables que más influyen en este estado nivel de subordinación, nivel de Informatización, liderazgo, participación de los subordinados, bienestar en el centro, planificación.

Summary

The work was carried out due to the necessity of developing a procedure that allowed the diagnosis of the organizational climate the educational Policlínico Miguel Montesino of Development

In the same one it was included the use of tools like the Method Delphi for beats for the reduction of the variables that more influence exercises on the Climate of the organization, the "Questionnaire OLARIS" designed by the team of Organizational Psychology of the Ability of Psychology of the University of the Havana and lastly the surveys of "Likert" and "you Condition of Work" that offered information on the style of leadership and the predominant work conditions in the investigated areas.

They are obtained as more important conclusions that the used procedure is adjusted to the objective of the work that the Organizational Climate in the entity is unfavorable although satisfactions and dissatisfactions are identified that variables exist whose perception differs of the current state according to the experts, the variables that more influences in this state subordination Level, Level of Informatización, Leadership, the subordinates' Participation, Well-being in the center, Planning

Índice	Página
Introducción.....	1
Capítulo 1. Consideraciones Teóricas Sobre Clima Organizacional	4
1.1 Clima Organizacional.....	4
1.2 Cultura Organizacional	7
1.2.1 Integración de la cultura a las organizaciones.....	8
1.3 Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	10
1.4 Elementos del clima organizacional:.....	11
1.5 Dimensiones del clima organizacional.....	12
1.6 Teoría del Clima organizacional de Likert	15
1.6.1 Cuestionario de Likert.....	18
1.7 La Psicología laboral.....	19
1.7.1 El cuestionario OLARIS	21
1.8 Satisfacción laboral.....	22
1.9 El procedimiento	24
1.9.1 Método Delphi	25
1.9.2 Planes de Acción	26
Capítulo 2. Marco Metodológico.....	27
2.1 Característica de la Investigación.	27
2.2 Desarrollo del procedimiento	27
2.3 Procedimiento (Egido Noguel, Y).....	28
2.3 Implementación del procedimiento.....	29
2.3.1 Caracterización de la organización.....	29
2.3.2 Conocimiento de la plantilla.....	31
2.3.3 Selección de la muestra a emplear en el estudio	32
2.3.4 Identificación de las variables que inciden en el clima organizacional	37

2.3.5 Reducción de variables	37
2.3.6 Método de Expertos.....	40
2.3.7 Selección de los instrumentos para evaluar las variables del clima organizacional	42
Capítulo 3. Análisis de los resultados	45
3.1 Resultados de la selección de los expertos	45
3.1.1 Análisis de la reducción de variables.....	46
3.2 Evaluación del Clima Organizacional.....	49
3.2.1 Resultados de la aplicación del instrumento “OLARIS”.....	49
3.2.2 Encuesta de “Likert”.....	57
3.2.3 Encuesta “Condiciones de trabajo”.....	57
3.3 Resumen a Partir del Método de la Triangulación	58
3.3.1 Análisis del diagrama Ishikawa (.....)	60
3.3.2 Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional de Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento.	61
Conclusiones.....	63
Bibliografía	
Anexos	

Dedicatoria

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mi familia en general por su apoyo

A mi esposo por su amor y apoyo.

A mis tutores sin su trabajo y paciencia para lograr este trabajo finalizado.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo.

Introducción

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. También está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional (Grau Díaz, 2011).

La primera actividad laboral del hombre es un proceso social. Está dirigida al cumplimiento de una función y es regulada por su conciencia. Después del paso del tiempo el trabajo es una interacción material cuyo componente específico y fundamental es su carácter socio-histórico, El hombre es su principal protagonista y como tal, debe disfrutar de una alta calidad de vida en el trabajo(Andrade Jaramillo, 2008).

El trabajo es una actividad motivada; presenta un componente psicológico que lo impulsa y dirige, porque el trabajador, en su vida cotidiana, refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimentar deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos, que si existen condiciones adecuadas, dirigen e impulsan su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción y entonces realizará un trabajo de excelencia(Guerrero Pupo, 2004) .

Las instituciones de salud tiene como objetivo prestar un servicio de excelencia por lo que trabajadores son de vital importancia ya que una persona satisfecha con lo que hace, motivada, recompensada y que se sienta parte importante para que la organización cumpla sus objetivo, es un trabajador eficiente y eficaz (Cortes Jimenes, 2009).

Sobre clima laboral se ha realizado en cuba varios estudio como

_Característica del clima organizacional en el policlínico docente Cecilio Ruiz de Zarate de la provincia de Cienfuegos 2008

_Percepción del clima organizacional de directivos de policlínico en cuba 2003

_Diagnóstico del clima organizacional en el Grupo Empresarial Construcción Sancti Spíritus 2011.

En virtud de lo antes citado la **situación problemática** se fundamenta en la no existencia de estudios anteriores relacionados con el tema del clima organizacional existente en el Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento, que sirvan de base y de referencia para la presente investigación.

No conociendo a su vez si la actitud y comportamiento de los trabajadores influyen en la comunicación entre los diferentes niveles y las condiciones de trabajo.

A partir de los elementos valorados se define como **problema de la Investigación:**

¿Cómo mejorar el clima organizacional en el policlínico docente Miguel Montesino del municipio de Fomento?

El objetivo general:

Aplicar un procedimiento para mejorar el clima organizacional del policlínico docente Miguel Montesino del municipio de Fomento en el periodo de julio a diciembre del 2018.

Objetivos específicos:

_Profundizar sobre los fundamentos teóricos del clima organizacional para la presente investigación.

_ Evaluar el clima organizacional del policlínico docente Miguel Montesinos del municipio de Fomento a partir de un procedimiento.

_ Proponer mejoras para las variables que afecten del clima organizacional.

El resultado de la presente investigación trajo consigo un acercamiento a la realidad del comportamiento laboral, desde una perspectiva constructiva, permitiendo tener

una percepción de las dimensiones del clima organizacional en los trabajadores pertenecientes a las áreas de trabajo del Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento.

Las herramientas que se utilizarán para el estudio serán el cuestionario “OLARIS”, diseñado por el equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología, con la Dra. Irene Smith al frente (Grau Díaz, 2011), la encuesta de “características organizativas de la empresa” (Armando Cuesta Santos, 2005) y la encuesta “Condiciones de Trabajo”, así como la revisión de documentos y la realización de un grupo de entrevistas.

El valor teórico está dado por la actualización y conceptualización de conocimientos relacionados con el estudio del clima organizacional, que fundamentan el valor teórico de la investigación realizada.

El diagnóstico brinda la oportunidad de diseñar programas de desarrollo organizacionales, orientados a la mejora continua de la institución, que susciten el desenvolvimiento y aceptación social de la misma, así como el desarrollo de su capital humano, ofreciendo una visión que permita trazar estrategias para ajustar sus necesidades individuales.

Se realizó un estudio de tal índole, en el Policlínico Docente Miguel Montesino, con el fin de lograr un proximidad al quehacer diario de la entidad, identificando y comprendiendo con mayor exactitud, las diferentes variables que influyen favorable o desfavorablemente en el comportamiento de los individuos dentro de ella, a partir de las percepciones que tengan estos, así como las áreas que están generando conflictos y reduciendo eficacia en el desenvolvimiento habitual del centro, lo cual justifica el valor social.

El valor social radica principalmente en los resultados del desempeño del colectivo laboral del Policlínico Docente Miguel Montesino, pues implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, las mayorías de las veces, homogéneas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se está hablando no sólo de una mejora sustancial en la entidad, sino también en la sociedad.

Capítulo 1. Consideraciones Teóricas Sobre Clima Organizacional

En el mismo se trata de la forma más sintetizada y clara posible, temas básicos que sirvan de base para la investigación, entre los que pude citar algunas teorías relativas al clima organizacional. La revisión bibliográfica se realizó tomando como referencia el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1.

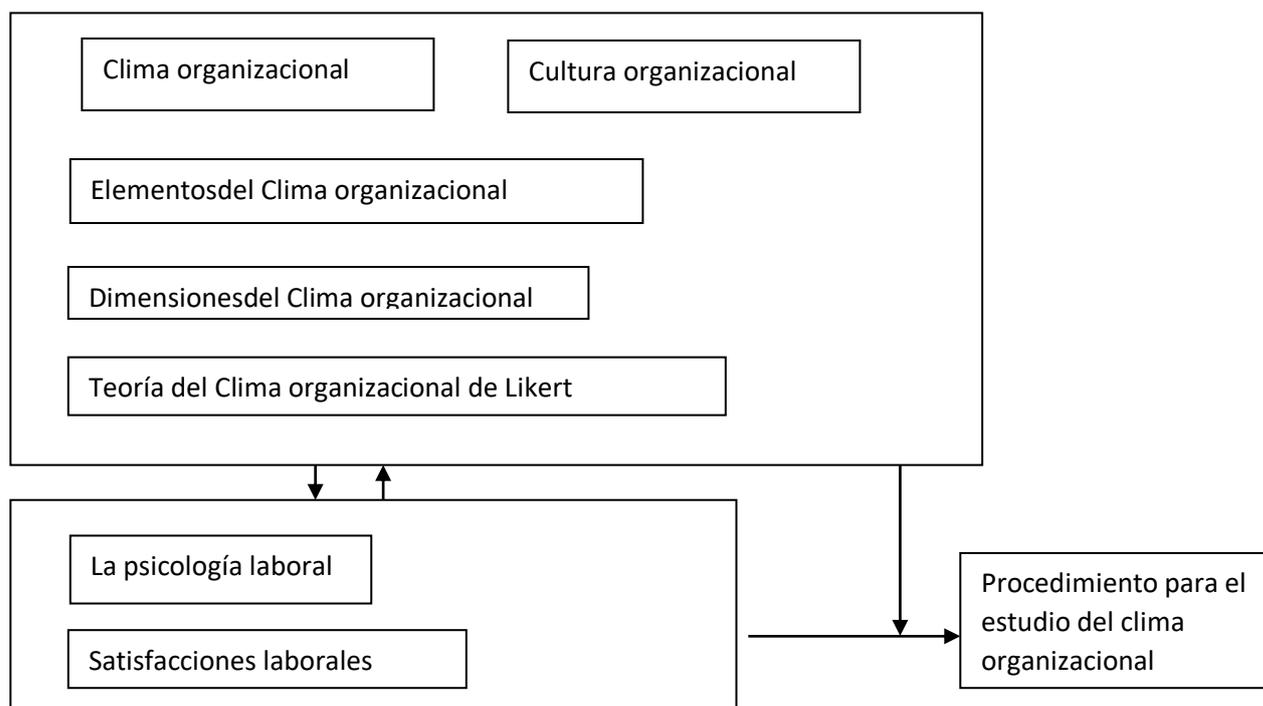


Figura 1.1: Hilo Conductor del Marco Teórico (fuente elaboración propia)

1.1 Clima Organizacional

Clima organizacional a modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permiten interpretar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones (Alvarado Andino, 2015).

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

(Desller, 1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos

como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros(Amaros, 2007).

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.(Cañedo, 2009)

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. (Caballero, 2008)

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtiene logros a corto plazo(Quintero, 2015). Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (Armando Cuesta Santos, 2002)

(a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

(b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;

(c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;

(d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;

(e) La estructura con sus macro y micro dimensiones;

(f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo a partir del alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundan en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Armando. Cuesta Santos, 2001)

Los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima en la organización. (Cañedo, 2009)

El clima organizacional define que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades (Coellar Arrata, 2016).

El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa (Lopes, 2003). Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo (Segredo Peres, 2007 (citado 8 de mayo 2019)).

Las ventajas y desventajas del clima organizacional se presentan como veremos ahora en mayor profundidad, las consecuencias positivas pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de

talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras. Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización (Cardenas, 2011).

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo (Castellanos Torrella, 2015).

Como se puede precisar que el clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Vazques Casa, 2017).

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos (Pastor Guillen, 2018).

Por lo tanto podemos analizar la diferencia entre clima organizacional y clima laboral; que el clima organizacional define que la empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos,(Soto Medina, 2015) en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia y el clima laboral se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta(Rodrigues Guerrero, 2015).

1.2 Cultura Organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la Organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima

Organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los Individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. (Basabe Moreno, 2013) La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

Entre sus elementos se encuentran: (Cañedo, 2009)

1. Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
2. Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
3. Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
4. Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
5. Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
6. Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
7. Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
8. Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
9. Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

1.2.1 Integración de la cultura a las organizaciones

El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. Este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales al interior de las empresas y su repercusión en el desempeño laboral(Armas Ortega, 2016).

Siendo las organizaciones, parte del sistema social y siendo que la psicología pone atención a toda la dinámica de las personas al interior de las mismas, se empieza a

tener una concepción diferente. Se presta mayor atención al personal, ya no como recursos, sino como personas independientes que forman parte de un todo y traen consigo un bagaje; no solo de conocimientos, sino también de experiencias, y cuyas personalidades interactúan entre sí al interior de las organizaciones (Cañedo, 2009). Para Becker (1998), citado por (Armas Ortega, 2016), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual tal como se ilustra en la siguiente figura, la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.

Ilustración realizada por la autora, en la cual se muestra la dinámica de las culturas que se integran y forman parte de la Cultura Organizacional (Edel, 2007).

Enfatizando con lo dicho anteriormente, la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por lo tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente (Coellar Arrata, 2016).

En cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y por lo tanto la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.” (Toro, 2009)

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros (Llanos Escalada, 2016).

Existen organizaciones modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las mismas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (Chiavenato, 2004)

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato plantea como las subculturas, lo cual se expuso anteriormente. Las subculturas también están presentes al interior de una organización, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. “En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura”. (Romas velez, 2016)

1.3 Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión se refiere tanto a qué estudiar y al cómo estudiarlas. También se trata de diferentes niveles de profundidad, donde lo que atañe al clima implicaría aspectos más superficiales de las personas, en tanto la cultura involucra elementos más estructurales y profundos, sin dejar de lado las prácticas observables (Desller, 1993).

Clima los investigadores del clima, pretenden abarcar con base en cuestionarios, situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones establecidas en modelos. Al igual que la ciencia meteorológica pretende medir los niveles de aquellas en la organización. El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación que involucra a la organización (Garza Puentes, 2010).

Las investigaciones sobre el clima están más ligadas a mediciones precisas de variables (también llamadas isobaras en el lenguaje meteorológico), aunque esto no deba ser una regla infranqueable, ya que la investigación social, como se sabe, es flexible y se vale de todas las herramientas con que se cuenta, pudiendo en casos apelar a otro tipo de técnicas de corte más cualitativo. Lo cierto es que a pesar de ello no puede faltar el modelo y la medición precisa de sus dimensiones(GUTIÉRREZ MORALES, 2010).

Cultura los investigadores de la cultura, apelan a cuantiosas notas de campo, más propias de la descripción densa (Antropólogo) tratando de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones incorporaban al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido de las mismas tiene para el funcionamiento organizacional. La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima, que es más inestable que la cultura y menos profundo (Rodrigues Guerrero, 2015).

Para explicar con mayor claridad esta diferencia es que se incluye la definición de conceptos como valores, actitudes y comportamientos, que desde el punto de vista de las personalidades permite especificar la esfera de influencia tanto del clima como de la cultura. La cultura tiene de común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional. “La cultura es el proceso – producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido –en mayor o menor grado- por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la organización (y le confiere una identidad que la distingue de otras)”(Romas velez, 2016).

1.4 Elementos del clima organizacional:

El clima organizacional en las organizaciones, forma parte de uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos de gestión y organizativos, además de los de innovación y cambio.(Gonzales, 2003) Tomando en cuenta que las organizaciones son organismos sociales vivos, los cuales actúan reflexivamente,

analizan el contexto y los procesos; el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema. “El clima organizacional es un atributo multidimensional que se refiere en general al ambiente psicosocial de la organización y a los factores que lo determinan” (Caballero, 2008).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima, es necesario resaltar los siguientes elementos referidos por González, 1997(Grau Díaz, 2011):

- El Clima se relaciona con las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas y evidenciadas de alguna forma por los trabajadores.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable mediadora entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente estables y permiten identificar una organización de otra y a una sección de otra dentro de una misma empresa.

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

- El Clima Laboral adquiere características propias en cada empresa y sus áreas pueden estar influidas por multitud de elementos, ya sean relacionados con la cultura, la estructura, el tamaño de la organización, su estilo de liderazgo, el entorno, entre otros.

- El clima organizacional, tanto favorable, como desfavorable, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo. Estas estarán definidas por la percepción que los miembros tengan de la organización.

1.5 Dimensiones del clima organizacional

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.(GUTIÉRREZ MORALES, 2010).

En una organización puede encontrarse diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según (Litwin & Stinger, 1998) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica

de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La elaboración del 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. (Aranda, 2014) Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Lopes, 2003).

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral (Garza Puentes, 2010).

1.6 Teoría del Clima organizacional de Likert

La teoría de clima organizacional de Likert (Brunet, 1999). Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima (Cabrera Salas, 2018). En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son (Armando Cuesta Santos, 2010):

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes(Arenas, 2017).

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado (CaballeroYlla, 2018).

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar(Cabrera Salas, 2018).

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica(Pacheco Rodriguez, 2016).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (Vazques Casa, 2017).

Para hacer una evaluación del clima organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada(Pastor Guillen, 2018).

Likert define con claridad el concepto de clima como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. Este modelo incluye tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, intermedias, y finales o dependientes (Cazares, 2003).

Dentro de las primeras se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas se modifican, hacen que se modifiquen las demás variables. Las intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización(Peña, 2008).

Las variables finales, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización. La combinación de las variables explicativas y las intermedias determinan dos grandes tipos de clima organizacional: autoritario y participativo(Toledo Méndez, 2016).

1. Clima de tipo autoritario, se presenta a su vez en dos caracterizaciones Autoritarismo explotador y Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo, pueden ser: consultivo o participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones (Chiang, 2007).

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado(Cabrera Salas, 2018).

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar(Cabrera, 2003).

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica(Arenas, 2017).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa (CaballeroYlla, 2018).

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones” (Bobadilla Merlo, 2017).

1.6.1 Cuestionario de Likert

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como (Armando Cuesta Santos, 1999):

- (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- (e) características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;
- (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Por lo antes expuesto la autora utiliza el cuestionario validado por este autor.

1.7 La Psicología laboral

El trabajo y su repercusión en la vida del hombre, ha sido tratado por la psicología laboral, que es la rama de la psicología que estudia la relación dialéctica que se establece entre el trabajo y el hombre, incluyendo las exigencias impuestas al trabajador, las condiciones laborales, los colectivos y personalidades que se desarrollan en el proceso laboral, así como la organización y protección del trabajo. Es decir, estudia los elementos psíquicos que incurren en la actividad laboral, los cuales, a la vez que inciden; se forman y desarrollan por ella misma. (Andrade Jaramillo, 2008)

Entendiéndose como fenómenos psicológicos aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización(Cañedo Andalia, 2004).

La psicología se introdujo en el área laboral, como resultado del deseo que poseían los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia de las organizaciones y sumado a esto se considera que se debe también a la naturaleza pragmática de alguna investigación psicológica (Rodrigues Guerrero, 2015).

La psicología aporta conocimientos fundamentales sobre la regulación psicológica de la actividad laboral, teniendo en este sentido una función elemental para las otras disciplinas (Sanches, 1997).

En este espacio de trabajo conjunto, la psicología contribuye a que el hombre sea más productivo, más efectivo en su trabajo; y al mismo tiempo crea las condiciones para el desarrollo de la personalidad del obrero en función de la labor que realiza (Amell Muñoz, 2004).

El trabajo constituye la actividad fundamental para el hombre adulto, estableciéndose una relación dialéctica entre ambos(Gomes, 2008).

Las necesidades humanas se relacionan con las organizaciones, la satisfacción que el hombre posee con su trabajo depende de la inclusión o exclusión de la realización de sus necesidades en la labor que desempeña (Fernandes, 1997).

“una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito... existe independientemente de cualquier persona y puede sobrevivir a pesar de un cambio total de las personas que la constituyen. Todas flotan en un ambiente que consiste en la cultura y en la estructura social de la sociedad, en otras organizaciones que mantienen sus relaciones propias con la organización en cuestión y en otras organizaciones sociales...”(Cabrera, 2003).

El equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología (1993) , con la Dra. Irene Smith al frente, ha empleado para este tipo de investigaciones desde hace más de 25 años, sin sufrir cambios necesarios dadas las profundas transformaciones

que ha sufrido el sistema empresarial cubano en la última década. El cuestionario OLARIS. Ver anexo 3

1.7.1 El cuestionario OLARIS

Permite evaluar el estado del clima socio-psicológico. Es un instrumento en el que se utiliza como materiales el lápiz y el papel, puede ser aplicado de manera individual o grupal, de forma anónima y sin límite de tiempo. El cuestionario es cerrado y contiene 20 preguntas de datos generales y 102 ítems que investigan información sobre una serie de variables.

Descripción de las variables. Subvariables que se evalúan

1ra. Variable: percepción de la dirección: modo en que la organización ejerce sus funciones de acuerdo a como lo perciben los trabajadores. Subvariables que evalúa: confianza, supervisión, relación jefe-subordinado, estilos de dirección.

2da. Variable: satisfacción con el trabajo y con el centro: sentimiento de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con la organización, tanto desde el punto de vista de la realización profesional, como con las condiciones físicas y mecanismos propios del centro. Las subvariables que ésta incluye son: satisfacción con el trabajo, condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, satisfacción con el centro, efectos tóxicos, selección y capacitación.

3ra. Variable: identificación con los objetivos de la organización: recoge el grado de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la organización laboral, es decir, hasta qué punto éstos reconocen su labor individual, estrechamente relacionada con los objetivos, por lo que el centro ha sido creado y la participación que ellos tienen en el logro de los mismos. Las subvariables que se describen son: proyección, información-comunicación, confianza en los trabajadores, integración a la organización y participación.

4ta. Variable: relaciones interpersonales: se refiere al sistema de vínculos interpersonales que podrían estar favoreciendo o entorpeciendo la realización exitosa de la actividad laboral y el logro de los objetivos del centro. Para ello se valoran las subvariables: relaciones individuo-grupo, individuo-individuo.

5ta. Variable: Percepción del funcionamiento de la organización: recoge información referente a los logros de la empresa de acuerdo a los objetivos por los que ha sido creada, tanto en la organización en sentido general, como en el orden de las labores individuales, persiguiendo conocer posibles pronósticos futuros de su funcionamiento. Incluye las subvariables: eficiencia y perspectiva.

1.8 Satisfacción laboral

Puede definirse como la actitud asumida por el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Caballero, 2008).

Las actitudes son determinadas tanto por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente, las tres clases de características del trabajador que afectan las percepciones del "debería ser" (Cabrera, 2003) (lo que desea un trabajador de su puesto) son:

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Los rasgos personales.

Los dos aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" (Gamboa, 2010) son:

1. Las comparaciones sociales con los otros trabajadores.
2. Las características de empleos anteriores.
 - Retribución.
 - Condiciones de trabajo.
 - Supervisión.
 - Compañeros.
 - Contenido del puesto.
 - Seguridad en el empleo.

- Oportunidades de progreso.

Además se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: (Rodrigues Guerrero, 2015)

Satisfacción General. Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas. Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como: el reconocimiento, los beneficios, las condiciones del trabajo, la supervisión recibida, los compañeros de trabajo, las políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

La satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos (Robbins, 2013).

La satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Fiallo Moncayo, 2015).

Así mismo la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. (Chiang, 2007)

Se refiere a la satisfacción laboral como la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc (Caballero, 2008).

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una

actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados(Quintero, 2015).

1.9 El procedimiento

Después de la revisión de diferentes documentos y procedimientos recomendados para los estudios sobre clima organizacional. Se tomó parte de lo propuesta por la Organización Panamericana de la Salud y de técnicas utilizadas en tesis en las Universidades del centro de Cuba.

La tesis de Caracterización del clima organizacional del policlínico universitario "Cecilio Ruiz de Zate" de la provincia Cienfuegos, Cuba.(Peña, 2008)

La tesis de Diagnóstico del Clima Organizacional en el Grupo Empresarial de la Construcción en Sancti Spíritus, Cuba (Grau Díaz, 2011)

La tesis de la evaluación de variables claves del clima organizacional y desempeño, en la Empresa Azucarera "Melanio Hernández", en el área de TAMDEM, provincia de Sancti Spiritus, Cuba. (Esquivel, 2004)

La Tesis de Diagnostico del Clima Laboral en el hospital "Dr. Luis F Nachón" México. (Cortes Jimenes, 2009)

Instrumento de medición Propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) donde se analiza el estudio del Clina Organizacional en este tipo de instituciones (OPS, 1998).

La tesis de Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital "Victoria, Valdivia" Chile. (Lopes, 2003).

Se utilizaran los Métodos empíricos siguientes:

- 1) encuestas,
- 2) entrevistas,
- 3) revisión de documentos,
- 4) la observación personal y directa.

Se seguirá una secuencia compuesta por tres fases y cinco etapas:

1) Fase 1:

- Una caracterización de la empresa objeto de estudio y se destacan aspectos importantes de la misma como: Visión, Misión, Organigrama, Funciones y Funciones generales por cada área de trabajo.
- Selección de la muestra mediante el cálculo de Sampieri.
- Estratificación de la muestra según Áreas de trabajo, sexo y Edad
- Mediante al método Delphi por rondas los expertos se Identificaran y reducirán las variables del clima organizacional que intervendrán en el estudio.

2) Fase 2:

- Se identifican y aplican los instrumentos para evaluar las variables del clima organizacional.

Cuestionario OLARIS desarrollada por el equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, con la Dra. Irene Smith.

La encuesta de "Likert"

Encuesta "Condiciones de Trabajo"

3) Fase 3:

- Se realiza un análisis y una valoración de los resultados obtenidos en el estudio deteniéndonos en casa instrumento por separado y auxiliándonos de la hoja de cálculo (Excel). Para dar una valoración cuantitativa de los resultados
- A partir del análisis realizado de los resultados obtenidos en el estudio, utilizando el metidos de triangulación para sintetizar las deficiencias y proponer un plan de acciones.

1.9.1 Método Delphi

Por rondas y de pares comparados en la determinación de las competencias clave de la organización.(Armando Cuesta Santos, 2010)

En la técnica **Delphi** por rondas, después de pedir al grupo de expertos que en un papel relacionen las que consideran “competencias clave de la organización”, todas ellas se reproducen en una pizarra o pancarta, haciéndose con posterioridad y por consenso grupal la reducción de esa lista eliminando las redundantes. Después se argumenta cada una de esas competencias, caracterizándolas por sus pautas de conducta o dimensiones (como aparecerán ilustradas las cinco competencias clave que más adelante se enuncian).

1.9.2 Planes de Acción:

Plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. (Armando Cuesta Santos, 2005)

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
 - Tarea o acción.
 - Responsable
 - Participantes en la ejecución.
 - Periodo de cumplimiento.
 - Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Principales dificultades en su formulación:

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.

En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción.

Capítulo 2. Marco Metodológico

Teniendo en cuenta lo expuesto en el anterior capítulo, con el marco teórico referencial, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación.

2.1 Característica de la Investigación.

Descriptivo de corte transversal.

2.2 Desarrollo del procedimiento

Siendo necesario el desarrollo de una herramienta que permita mediante su implementación el diagnóstico del clima organizacional del Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento,

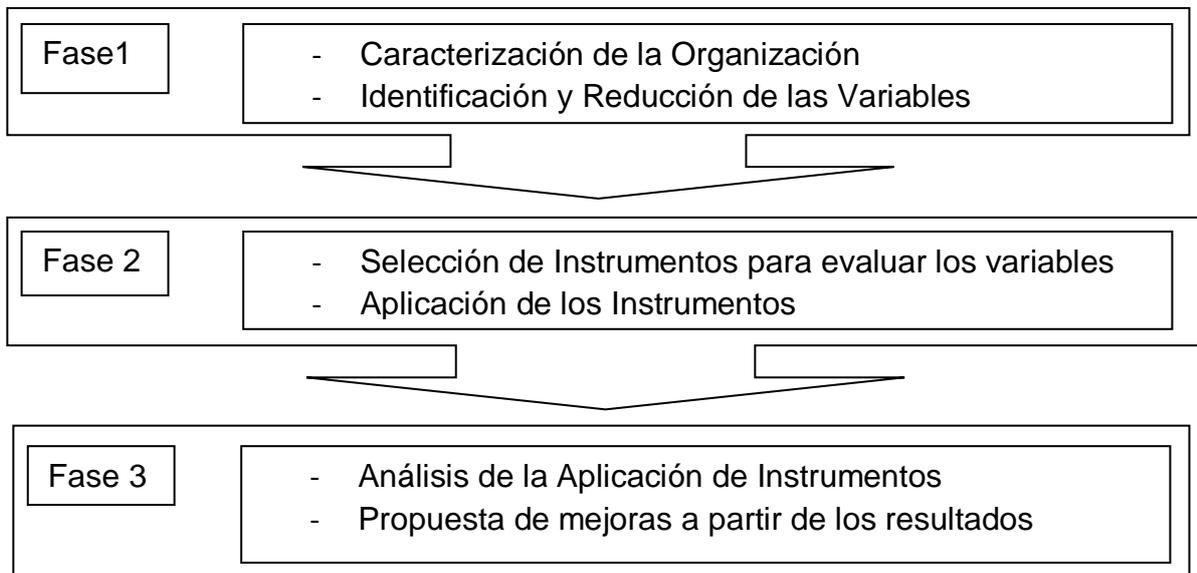
Después de la revisión de diferentes documentos y procedimientos recomendados para los estudios sobre clima organizacional. Se tomó parte de lo propuesta por la Organización Panamericana de la Salud y parte de técnicas utilizadas en tesis en las universidades del centro de Cuba.

Trabajos Citados ETAPAS	Pena, 2008	Grau, 2011	Esquivel, 2004	Cortes, 2009	OPS, 1998	López, 2003
Caracterización de la Organización	X	X	X	X		X
Identificación y Reducción de la Variables	X	X	X		X	
Selección de Instrumentos para evaluar los variables		X	X		X	
Aplicación de los Instrumentos	X	X	X	X		X
Análisis de la Aplicación	X	X	X	X	X	X

de Instrumentos						
Propuesta de mejoras		X				

2.3 Procedimiento (Egido Noguel, Y)

A partir de la revisión bibliográfica se tomaron fases y etapas las cuales fueron temperadas para las condiciones del objeto de estudio, el cual se muestra en la Figura 2.1.



El procedimiento consta de tres Fases:

Fase1, Consta de dos Etapas

Caracterización de la Organización

Identificación y Reducción de la Variables

Fase 2, Consta de dos Etapas

Selección de Instrumentos para evaluar los variables

Aplicación de los Instrumentos

Fase 3, Consta de dos Etapa

Análisis de la Aplicación de Instrumentos

Propuesta de mejoras

2.3 Implementación del procedimiento

Fase 1.

2.3.1 Caracterización de la organización

El Policlínico Docente Municipal Miguel Montesino del municipio Fomento consta con un total de trabajadores 94 desglosados

Cuadros: 9

Técnicos: 70

Administrativo: 2

Operario: 3

Servicio: 10

Política del policlínico

Misión:

Es la unidad básica del SNS, que tiene el propósito de prestar servicios de salud ambulatorios integrales al individuo, la familia, los grupos, la comunidad y el ambiente con los recursos disponibles, aplicando para ello la tecnología más adecuada y enfoque de riesgo, mediante la despenalización, el trabajo en equipo y la participación comunitaria e intersectorial. En esta institución se fusionan como elementos indisolubles de un mismo proceso, la atención médica integral, con énfasis en la promoción de salud y la prevención de enfermedades y otros daños, la docencia, la administración y la investigación.

Visión:

Es una unidad del sistema de salud que presta servicios de salud integrales de excelencia con garantía de la cobertura universal a individuos, familias, comunidad y ambiente de una zona geográfica determinada a partir de la planificación de sus recursos humanos, materiales y financieros que permiten una atención médica integral dispensarizada con calidad; teniendo en cuenta los componentes,

instrumentos y ejes conductores de la atención primaria de salud, así como los principios de la salud pública y las particularidades de la medicina familiar cubana.

Organigrama policlínico docente Miguel Montesino de Fomento. (Ver Anexo 1).

Funciones policlínico docente Miguel Montesino de Fomento. (Ver Anexo 2)

Funciones generales para cada área de trabajo del Policlínico Docente Miguel Montesino de fomento.

- Se dispensariza la población del consultorio médico de la familia por grupo de riesgo. Realizando la programación de consultas por grupo dispensariales de alto riesgo.

- Cumplir con las consultas programadas por mes, cumplimiento de indicares de ingreso en el hogar, terrenos, PAMI, riesgo pre-consepcional, pesquisa de sika, febriles, EDA, expedición de tarjeta de control.

- La enfermería, citología, las vacunas, control de fecha vencimiento de soluciones vacunas y demás medicamento, terreno de enfermería, PAMI, donaciones de sangre, esterilización del material para las consulta. enfermería de consulta externa, vacunatorio, alergia, ginecología, pie diabético, esterilización, MNT, ITS.

- Laboratorio realiza extracción de sangre, tratamiento de las muestras y realización de análisis con reactivos complementario, análisis del micro Elisa y serología, PSA, sangre oculta, etc.

- Imagenología es realización de placas con RX, complementario y ultrasonido de embarazo y complementario.

- Oftalmología realiza consulta con oftalmólogo, además óptica y refracción graduación de la vista.

- Electromedicina realiza la reparación de los quipos que se utiliza en todo el policlínico.

- Gimnasio fisioterapéutico realiza consulta de rehabilitación y las secciones de magneto, hidromasaje, masaje manual, podología,

- Trabajo social es la asistencia social para la comunidad, asistencia social al paciente que necesita ayuda para mejorar su salud.
- Psicología, ayuda psicológica para los pacientes que necesitan apoyo para que acepten su tratamiento y puedan mejorar su salud.
- Los recursos humanos atiende pago, expediente laboral, asistencia, asistencia social, todo lo referente a los trabajadores el pilar fundamental de una entidad prestadora de servicio.
- Economía es la parte de suministro médica y no médica que son de apoyo para la prestación del servicio.
- Estadística es la parte que registra las consultas realizadas cuantos pacientes vistos, pacientes ingresados, cuanto por laboratorio, Imagenología, etc. Todas las consultas realizadas todo los servicios prestados se cuantifican por estadística.

2.3.2 Conocimiento de la plantilla

Conocer cómo está constituida la plantilla de las 10 áreas que participaron en el estudio, mediante la revisión de documentos, fue muy importante, ya que a través de ella y empleando adecuados cálculos, se seleccionó la muestra de los trabajadores que fueron encuestados, así como su correcta estratificación, para que la investigación fuese más completa.

El estudio se realizó en las diez áreas que conforman la oficina central del policlínico docente Miguel Montesino de Fomento, las cuales se enumeran a continuación:

Nombre de los departamentos	Cant.	Fem.	Masc.	Nivel escolar	Rango de edades
Dirección General	6	5	1	3 univers. y 3 bachiller	26- 55
Asistencia medica	6	4	4	5 univers. y 1 bachiller	40 - 55

Docencia	8	6	2	8 univers.	30 - 60
Enfermería	4	3	1	4 univers.	30 - 45
Medio diagnostico	10	7	3	5 univers. y 1 T.Medio	25 - 60
Recursos Humanos	6	5	1	2 univers. y 4 T. Medio	19 - 65
Contabilidad y Finanzas	11	10	1	10 univers. y 1 T. Medico	19 - 65
Estadística	6	6		6 univers.	40 - 55
Gimnasio	16	16		16 univers.	20 - 55
Administrativo	20	13	7	20 bachiller	25 – 60

La población participante en el estudio, estuvo integrada por el total de trabajadores pertenecientes a las 10 áreas mencionadas anteriormente, compuestas en un 19 % por Hombres y un 81 % por Mujeres. El 6 % lo conforman trabajadores con edades comprendidas entre los (18– 30) años, el 40 % lo integraban el grupo de (31 – 40) años, el 30 % está compuesto por los que presentan las edades de (41 – 50), mientras que el 24 % son los Mayores de 50 años.

2.3.3 Selección de la muestra a emplear en el estudio

El cálculo de la muestra se realizó con el objetivo de determinar el número de trabajadores que sería necesario encuestar para realizar el estudio e identificar el estado del clima organizacional de las áreas involucradas en la investigación. Se tomó como población la totalidad del personal que trabaja en ellas, lo cual ascendía a 94 trabajadores, calculando la misma mediante la expresión siguiente:

1) Cálculo de la muestra (Sampieri, 2006)

De las 10 áreas en estudio se tomó el total de su población, que luego más tarde, teniendo en cuenta algunos criterios escogidos y que serán conocidos más adelante

será estratificada. Para ellos se emplea el muestreo aleatorio simple, sin reposición, para casos de datos cualitativos.

Tamaño de
la muestra para datos cualitativos.

$$N = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$
$$N_0 = \frac{Z^2 * P(1 - P)}{d^2}$$

donde:

N = población

n = tamaño de la muestra requerido

p = proporción muestral de la características de estudio, se obtiene de un pilotaje

d = margen de error o desviación del valor estimado

Z = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador

Nivel de confianza Z

90% 1.65

95% 1.96

99% 1.58

Para un nivel de confianza del 95% y un error permisible de un 5%, se obtiene que:

Datos:

Z = 1.96 d = 0.05 p=0,9

n₀ = 138 N= 94

Por tanto, como N es menor, el tamaño de la muestra será igual a 94.

2) Estratificación de la muestra

Analizando la muestra, se decide estratificar la misma según tres criterios distintos, en cada caso el número de estratos no tenía relación uno con otro, quedando de la siguiente forma:

a) Por Áreas, el cual contaba con 10 estratos, los cuales eran: Dirección General, Dirección Asistencia Médica, Departamento Docente; Departamento Enfermería, Departamento de Medio Diagnostico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Departamento Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento administrativo

b) Por sexo, midiendo dos estratos: el primero formado por las Mujeres y el segundo por los Hombres.

c) Por edad, en el que se midieron cuatro estratos o grupos: el de los jóvenes, con edades entre los (18 – 30) años, otro grupo formado por edades comprendidas entre (31 - 40) años, los que alcanzan los (41 – 50) años, y por último los mayores de 50 años.

Cada estrato posee sus atributos estadísticos (media, varianza, etc.) y se emplean diferentes tamaños de muestras para cada uno de ellos, con la finalidad de reducir la variabilidad de la media muestral. La dificultad era aceptable si se admitía que la estratificación aumentaba la precisión de la muestra.

La varianza, podía reducirse al mínimo si el tamaño para cada estudio era proporcional a la desviación estándar dentro del mismo.

Siendo así:

$$f_h = \frac{n}{N} = K * s_h$$

Donde:

f_h = fracción del estrato

N = tamaño de la población

S_h = desviación estándar de cada elemento en el estrato h

K = proporción constante que brinda el resultado de un valor óptimo de n en cada estrato.

$$f_h = n/N = 94/94 = 1$$

Lo que indicaba que el total del estrato, se multiplicaba por este valor para obtener el tamaño de la muestra del estrato. Es bueno destacar que si la población y la muestra se mantenían fijas en número, la fracción del estrato (f_h) sería la misma, siendo: $f_h = 1$

a) En este primer ejemplo, que consistió en estratificación por Áreas, cada subpoblación era multiplicada por la fracción del estrato. (Ver Tabla 2.7).

Estrato (Áreas de trabajo)	Subpoblación $n (A)$	Muestra del estrato ($A * f_h$)
Dirección General	6	6
Dirección de Asistencia medica	6	6
Departamento de Docencia	8	8
Departamento de Enfermería	4	4
Departamento de Medio diagnostico	10	10
Departamento de Recursos Humanos	6	6
Departamento de Contabilidad y Finanzas	12	12
Departamento de Estadística	6	6
Departamento de Gimnasio	16	16
Departamento de Administrativo	20	20
Total	94	94

Tabla 2.7. Resultados de la estratificación por Áreas

b) En el segundo caso representaba el estrato que identificaba el Sexo de los participantes. (Ver Tabla 2.8).

Estrato (Sexo)	Subpoblación (A)	Maestra del estrato (A * fh)
Masculino	22	22
Femenino	72	72
Total	94	94

Tabla 2.8. Resultados de la estratificación por sexo.

c) En el siguiente caso el estrato estaba determinado por la Edad de los participantes. (Ver Tabla 2.9).

Estrato (Intervalo de edad)	Subpoblación (A)	Maestra del estrato (A * fh)
18 - 30	6	6
31 - 40	30	30
41 - 50	34	34
Mayor de 50	24	24
Total	94	94

Tabla 2.9. Resultados de la estratificación por Edad.

La estratificación de cada una de las diez áreas en lo particular, fue realizada teniendo en cuenta los mismos estratos, tales como Sexo e Intervalo de Edad. Destacando el hecho que para cada subpoblación se determinó una fracción de estrato (fh) diferente, producto a que en cada caso la población estaba integrada por el total de los trabajadores de cada área en lo particular, obteniéndose una muestra específica para cada una de ellas. (Tabla 2.10).

El cálculo de la fracción del estrato se realizó de la siguiente forma: $Fh (\text{área}) = \text{muestra del área} / \text{población del área} = \text{Fracción del estrato de cada área}$

2.3.4 Identificación de las variables que inciden en el clima organizacional

Teniendo como base la bibliografía consultada que aborda el tema del clima organizacional encontrado en Internet, libros, trabajos científicos y revistas, se hace necesario determinar los elementos que pudieran caracterizar mejor el clima organizacional de la entidad. Para establecer un modo de trabajo más apropiado de medición se hizo una reducción de dicha cantidad (Ver Anexo 4, Tabla 2.6). Se consideró también necesario consultar al grupo de los expertos para determinar las que realmente pudieran caracterizar la situación del clima actual dentro del policlínico docente Miguel Montesino de Fomento. Partiendo siempre de que la importancia de su estudio radica en cómo los trabajadores las perciban, influyendo de forma determinante en la manera en que estos asumen su trabajo.

Diagrama Ishikawa (Causa – Efecto) Mediante la tormenta de ideas (Brainstorming), los expertos identificaron y señalaron como más significativas las variables que a su consideración, mayor impacto pueden tener en el clima de la entidad. Éstas son por lo regular, aspectos específicos de cada una de las categorías que, al estar presentes de una u otra manera, dan lugar al clima organizacional. Para lograr el diagrama Causa – Efecto se le orientó a cada uno de los expertos, de forma individual, indicaran en una lista no más de 8-10 causas (variables) principales. Después de analizar todas las aportadas se redujo la misma eliminando las redundantes.

2.3.5 Reducción de variables

Una vez identificadas las variables se le expuso a cada uno de los expertos de forma individual, la metodología a utilizar para desarrollar el Método de Expertos (Delphi por rondas) y lo que se pretendía en cada una de ellas. También se realizó un cronograma de trabajo, donde se establecieron las fechas para la realización de cada una.

Metodología (Delphi por rondas), particularidades distintivas:

- Anonimato: los expertos no establecen contacto directo entre ellos, contestan las preguntas sin confrontarse e incluso sin conocerse entre sí, lo que permite eliminar la influencia de cualquiera sobre la opinión del grupo.
- Variedad de etapas: la evaluación se realiza en varias etapas, después de cada evaluación estas tengan la posibilidad de evaluar los resultados de la ronda anterior, familiarizarse con las opiniones de los otros, así como las razones dadas para cada respuesta y su dispersión promedio en el grupo.
- Carácter dirigido: se regula el procedimiento de evaluación y se conserva la anonimidad del coordinador, que tiene derecho a darla a conocerla a los demás expertos en cada ronda de evaluación.
- El control de la calidad en la evaluación: después de cada ronda de evaluación se analizan las discrepancias de opinión entre los expertos en relación con el valor promedio. En este caso, las medidas cuantitativas que se emplean de las escalas de medición utilizadas, por ejemplo: Si la escala es ordinal el valor promedio se calcula por la mediana y la desigualdad de opiniones por la magnitud de los cuarteles.

El trabajo con los expertos se realizó de forma aislada, sin que ninguno conociera la identidad de los otros participantes. Esto se hace con el propósito de que no exista influencia del grupo en alguno de ellos. El primer cuestionario persigue el objetivo de obtener información de carácter estadístico, (Ver Anexo 3, Tabla 2.4), en él se calcula si existe concordancia entre las opiniones de los expertos, al que denotaremos aquí por C. Utilizando la formulación correspondiente y si se alcanza que $C = >60\%$ para cada R_j , se acepta un buen nivel de consenso.

De no existir consenso, se procede a realizar una segunda ronda en la que se informa a cada experto algunas indicaciones sobre la distribución estadística de las respuestas, que les permite modificar su juicio (si lo considera) y exige los argumentos que justifican sus opiniones.

Luego de realizar la segunda ronda, si continúa siendo $C < 60\%$, indica que aún no existe concordancia entre los expertos y se realizará una tercera ronda, donde se les muestra los argumentos unificados de las opiniones en la ronda de evaluación anterior, para que puedan examinar con más detalle los aspectos del problema y

reconsiderar sus criterios. De considerarse necesario se podrá realizar un quinto o cuarto cuestionario hasta que se llegue un consenso en los criterios. La mayoría de los autores consideran que desde el tercer o cuarto cuestionario los expertos comienzan a mantener sus criterios, por lo que se descarta esa variable.

Expresión para el cálculo del coeficiente de concordancia:

$$C = (1 - V_n/V_t) * 100$$

Donde: C: concordancia expresada en porcentaje

V_n: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V_t: cantidad total de expertos

Criterios para la evaluación de la propuesta Teniendo en cuenta su elevado nivel de competencia profesional, dominio y experiencia, en el tema de estudio, se someten a su consideración los indicadores siguientes, que serán los que caractericen el clima organizacional de las áreas de estudio, perteneciente al policlínico docente Miguel Montesino de Fomento. Se confía en que sus criterios serán un valioso aporte a la objetividad de la investigación. Se le propone a continuación una serie de indicadores, sobre los cuales nos interesa conocer sus valoraciones. Marque con una X según su opinión, de acuerdo a las categorías descritas. (Ver Anexo 3, Tabla 2.5).

Matriz de valoración Seguidamente se explican las categorías en las que podrán ser evaluados los indicadores propuestos, los que luego de pasar por el proceso de selección serán los encargados de describir el clima de la organización, según la escala que ofrece el método Delphi.

Categorías para evaluar los indicadores

Muy Adecuado (5): se considera aquel aspecto que es cumple y abarca todos y cada uno los componentes del objeto a evaluar, siendo capaz de resumir por si solo las cualidades del mismo en el texto donde tiene lugar el hecho o fenómeno en el que se manifiesta. El mismo es un reflejo de la realidad objetiva en sus relaciones con los distintos componentes del proceso con los que interactúa.

Bastante Adecuado (4): se considera aquel aspecto que aborda en casi toda su generalidad al objeto, siendo capaz de abordarlo en un grado bastante elevado, pero que puede ser considerado con elevada certeza en el momento de tomarlo en el contexto donde tiene lugar.

Adecuado (3): tiene en cuenta una parte importante de las cualidades del objeto a evaluar, las cuales pueden aportar juicios de valor, teniendo en cuenta que puede ser susceptible de perfeccionar partiendo de la complejidad de los hechos a tener en cuenta sus manifestaciones.

Poco Adecuado (2): recoge solamente algunos de los rasgos distintivos del hecho o fenómeno a evaluar, los que aportan pocos elementos valorativos.

Inadecuado (1): procesos, aspectos, hechos o fenómenos que por su poco valor o inadecuación en el reflejo de las cualidades del objeto, no proceden ser evaluados.

2.3.6 Método de Expertos

Con el fin de seleccionar dentro de las variables escogidas, las más adecuadas, se empleará este método.

Selección de los expertos (Mendoza, 2003)

¿A quién considerar expertos? Pasos a seguir:

1. Confeccionar una lista inicial de los especialistas que puedan cumplir los requisitos para ser expertos en el tema motivo de investigación.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, analizando de esta forma el nivel de conocimientos que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información que tienen sobre el tema a. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10 el valor que corresponde con el grado de conocimiento o de información que poseen sobre el tema en cuestión, donde 1 hace referencia a un nivel bajo de conocimiento, y 10 a un nivel alto de conocimiento. (Ver Anexo 3, Tabla 2.1).
3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1:

$$K_{cj} = n (0.1)$$

Donde:

K_{cj}: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). (Ver Anexo 3).

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón. (Ver Anexo 3).

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto según la ecuación 2:

$$K_a = \sum_{i=1} n_i$$

Donde:

K_a: Coeficiente de argumentación

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i”

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K), el cual es quien determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Calculando el Coeficiente (K) según la ecuación 3:

$$K = 0.5 (K_c + K_a)$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia K_c: Coeficiente de Conocimiento K_a: Coeficiente de Argumentación

8. Luego de obtenidos los resultados se valoran en la escala siguiente:

0.8<K<1.0 Coeficiente de Competencia Alto

0.5<K<0.8 Coeficiente de Competencia Medio

K<0.5 Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca deben utilizarse a expertos de competencia baja.

Cálculo del número de Expertos (Cuesta, A 1999)

$$N = \frac{p(1 - p) * K}{i^2}$$

Donde:

N: número de expertos

p: máximo error que se tolera en el juicio de los expertos

i: nivel de precisión a utilizar

K: constante que cambia según el nivel de confianza

1 - ∞ K

99 6.6564

95 3.8416

90 2.6896

Fase 2

2.3.7 Selección de los instrumentos para evaluar las variables del clima organizacional

En la comparación entre las investigaciones cualitativas y cuantitativas debe tenerse presente que ninguna es superior a la otra, lo importante es entender el sentido que tiene cada una y deben usarse de acuerdo con el tipo de investigación y la necesidad que se presente. No existe una investigación netamente cualitativa o cuantitativa, sino que depende de lo que se quiere investigar. Ambas deben andar

juntas y aplicarse de acuerdo con los intereses de la investigación. Es necesario estudiar ambos paradigmas para comprender sus posibilidades y limitaciones (Rodriguez Guerrero, 2015)

2.3.7.1 Las encuestas

Se han actualizado con los cambios acaecidos en el sistema empresarial cubano, a lo largo de 53 años. Sin embargo, la última versión del mismo, denominada OLARIS (Ver Anexo 4) y desarrollada fundamentalmente por el equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, con la Dra. Irene Smith al frente, se ha venido empleando para este tipo de investigaciones desde hace más de 20 años, sin sufrir cambios necesarios a pesar de las profundas transformaciones que ha sufrido el sistema empresarial cubano en la última década. Las variables que quedaron elegidas luego de aplicarse la metodología (Delphi por rondas) tienen su correspondiente en los indicadores y subvariables del cuestionario OLARIS.

Para medir el Liderazgo se emplea la encuesta de "Likert", (Ver Anexo 5), la cual es remendada por (Armando Cuesta Santos, 1999). Para su medición Likert desarrolló un instrumento que permite evaluar el estado gerencial, y llegó a la conclusión de que los directivos con orientación más humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. La encuesta ofrece información vinculada a la filosofía o cultura emitida por los directivos.

Sus limitaciones no son superadas por otros cuestionarios, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo.(Armando Cuesta Santos, 1999). Se empleará la versión resumida con 18 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, proyección de objetivos, y control; en una graduación de 0 a 20 puntos. Uniendo las calificaciones de los distintos apartados, obtenida por la media de los puntos, se alcanza un perfil organizativo que posibilita estimar la situación de la empresa y catalogar su estilo de dirección como "autoritario", de 0 a 5 puntos, "autoritario-benevolente", de 6 a 10 puntos; "consultivo" si el resultado está entre 11 y 15 puntos; "participativo", de 16 a 20 puntos.

Para valorar las Condiciones de Trabajo, según (Armando Cuesta Santos, 1999)se emplea la encuesta "Condiciones de Trabajo", (Ver Anexo 6), esta servirá para

valorar la condiciones en las que el obrero realiza su trabajo dentro de la organización, lo cual no está lejos de la realidad que pudiera ser obtenida por la medición con los instrumentos necesarios. Se le asignará a cada nivel una puntuación de 5 a 1 para el nivel óptimo y el nivel pésimo respectivamente.

2.3.7.2 Revisión de documentos

Esta herramienta sirvió; entre otras cosas; para caracterizar la organización, en ellos se encuentra identificada la razón de ser de la misma, sus aspiraciones, su trabajo, sus objetivos, el apoyo que siempre ha brindado y brinda al proceso revolucionario, entre otras muchas cuestiones importantes que fueron trascendentes para la investigación.

Capítulo 3. Análisis de los resultados

En el presente capítulo se analizó los resultados obtenidos mediante el Método de Expertos (Metodología Delphi por rondas), así como un análisis del diagrama Ishikawa identificando las variables que intervienen en el comportamiento del clima organizacional. Se definió basándose en las variables escogidas el clima adecuado para la entidad y se redujeron las mismas con el objetivo de hacer más preciso el estudio.

Se realiza un análisis del clima organizacional existente en las diez áreas involucradas en el estudio, pertenecientes al Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento, para el mismo fue empleado como herramienta principal el cuestionario “OLARIS”, y como apoyo se utilizaron las encuestas de “Likert” y “Condiciones de Trabajo”. Posteriormente se dieron a conocer las conclusiones parciales.

3.1 Resultados de la selección de los expertos

Los cálculos correspondientes del coeficiente de competencia de los posibles expertos arrojaron los resultados siguientes:

ex per tos	Análisis teórico	Experiencia	Trabajo nacional	Trabajo exterior	Estado actual de problema	intuición	ka	kc	<u>K</u>
1	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.87	0.9	0.89
2	0.3	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.89	1	0.95
3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.87	1	0.94
4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.9	0.88
5	0.3	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.97	1	0.99
6	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.8	0.83
7	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.9	0.88
8	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.8	0.83

9	0.3	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.66	0.8	0.73
10	0.3	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4	0.62	0.5	0.56
11	0.3	0.4	0.2	0.2	0.4	0.4	0.82	0.7	0.76
12	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.7	0.78
13	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.7	0.78
14	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.8	0.83
15	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.86	0.8	0.83

Tabla 3. Resultado de los Coeficientes de Conocimiento, Argumentación y Competencia de los posibles expertos.

Expertos necesarios

Dado que el investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca deben utilizarse a expertos de competencia baja, los posibles expertos seleccionados fueron: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 15.

El cálculo de expertos necesarios considerando que $i = 0.10$; $p = 0.01$; $K = 6.6564$; $i - \infty = 0.99$, dio como resultado que se necesita la opinión de 7 expertos para determinar las variables que mejor describan el clima de la organización. De los 10 posibles elegidos se seleccionaron los 7 que poseen el grado de competencia más elevado, estos son: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Fase 1

Identificación y reducción de las variables

3.1.1 Análisis de la reducción de variables

Al implementar el Método Delphi los expertos ubicaron de forma independiente cada indicador con la categoría que ellos entendieron le correspondía por su peso en la investigación. (Ver Tabla 3.1).

Número de Expertos: 7

Indicadores	Expertos							total
	1	2	3	4	5	6	7	
Estabilidad de Dirigentes	4	3	3	1	3	2	3	19
Nivel de subordinación	3	4	4	3	4	4	4	26
Nivel de Informatización	3	3	4	3	4	3	2	30
Liderazgo	2	2	3	4	2	2	2	22
Abastecimiento de materiales de oficina	3	3	2	2	3	3	3	19
Comunicación entre subordinados	2	2	2	3	3	2	3	17
Eficiencia	2	2	2	2	2	2	2	14
Participación de los subordinados	3	3	3	4	3	2	3	23
Bienestar en el centro	2	2	3	4	2	2	2	22
Planificación	3	4	2	3	3	2	4	29

Tabla 3.1. Resultado de las valoraciones de los indicadores por los expertos.

Como se puede observar los expertos al menos por coincidencia mínima de un 60% o más estuvieron de acuerdo en ubicar cada indicador en la categoría que consideraron le correspondía, el siguiente paso consiste en señalar la frecuencia absoluta con la que estas intervienen en la valoración. (Ver Tabla 3.2).

Indicadores /	MA	BA	A	PA	I	total
Estabilidad de Dirigentes	1	1	4	1		7
Nivel de subordinación			4	3		7
Nivel de Informatización		1	4	2		7
Liderazgo		5	1	1		7
Abastecimiento de materiales de oficina		2	5			7
Comunicación entre subordinados		4	3			7
Eficiencia		7				7
Participación de los subordinados		1	5	1		7
Bienestar en el centro		2	4	1		7
Planificación		2	3	2		7
Total	1	25	33	11		70

Tabla 3.2. Frecuencias absolutas de categorías por indicador.

Por último se mide cada indicador con la categoría en la que mayor concordaron los expertos, lo cual constituyó la culminación de su trabajo ya que ahora existe suficiente evidencia para seleccionar los que ellos consideraron, eran los más adecuados para el estudio. (Ver Tabla 3.3).

Indicadores	%	Categoría				
		MA	BA	A	PA	I
Estabilidad de Dirigentes	57%			X		
Nivel de subordinación	71%			X		
Nivel de Informatización	57%			X		
Liderazgo	71%		X			
Abastecimiento de materiales de oficina	71%			X		
Comunicación entre subordinados	57%		X			
Eficiencia	100%		X			
Participación de los subordinados	57%			X		
Bienestar en el centro	57%			X		
Planificación	42%			X		
Total			3	7		

Tabla 3.3. Matriz de relación indicadores-concordancia-categorías.

Cabe señalar que los expertos solo necesitaron de una ronda para seleccionar las variables que ellos entendieron como fundamentales para la realización del estudio, estando todo muy claro e incluso destacando que no existía la necesidad de agregar ninguna otra.

Tres de los diez indicadores propuestos con una concordancia de criterios superior al 50%, han sido ubicados dentro de la categoría de Bastante Adecuados (BA), y siete de Adecuados (A), lo que indica que todos los escogidos fueron valorados de importantes, aunque como se pudo apreciar unos se destacaron más que otros y esos al final fueron los escogidos.

El 100% de los expertos coinciden en valorar las Eficiencia de Bastante Adecuada, siendo el indicador que más peso se le otorga para el estudio, en cambio consideran

de la Planificación, demostrándolo con una concordancia del 42%, lo que indica que pueden no ser tan importantes para la investigación.

En resumen el grupo evaluó por su orden a los indicadores de la siguiente forma:

- Las Eficiencia, con una concordancia unánime del 100%, es valorada, como de Bastante Adecuada.
- El Liderazgo, con una concordancia del 71%, es valoradas, como de Bastante Adecuadas.
- la comunicación entre subordinados, con una concordancia de 57%, como de Bastante Adecuado.
- El nivel de subordinación y el abastecimiento de material de oficina, con una concordancia del 71%, son valoradas de Adecuadas.
- Estabilidad del Dirigentes, Nivel de Informatización, Participación de los Subordinados, Bienestar en el Centro, con una concordancia del 57%, son valoradas de Adecuada.
- La Planificación, con una concordancia del 42 %, son valorados de Adecuada.

Fase 2

Aplicación de los instrumentos

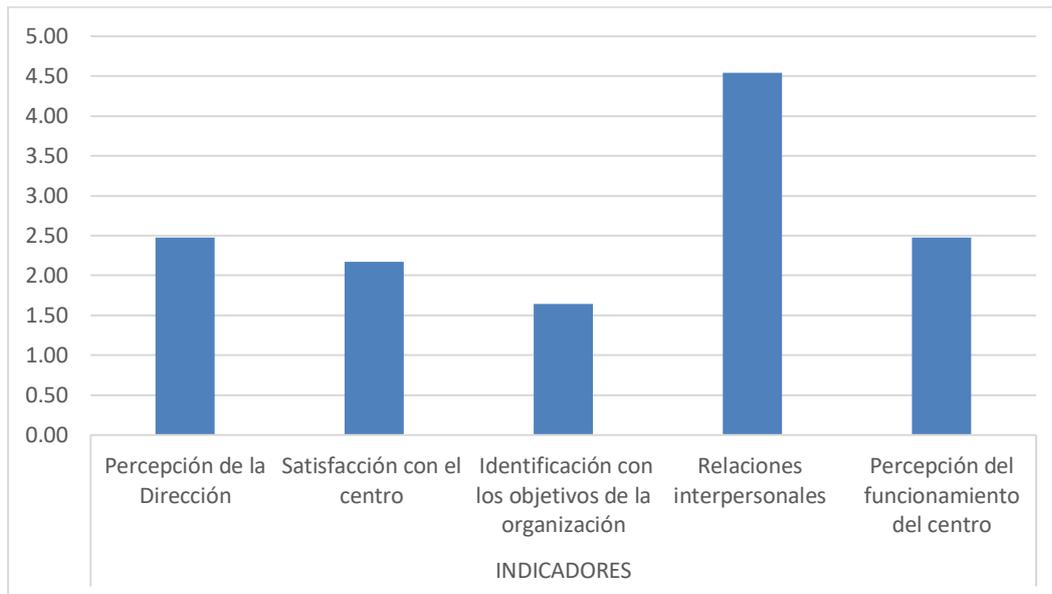
3.2 Evaluación del Clima Organizacional

Se realizó una evaluación de los instrumentos utilizados en el estudio para mejorar el Clima Organizacional del Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento.

3.2.1 Resultados de la aplicación del instrumento “OLARIS”.

(Ver Anexo 4) En las diez áreas que participaron en el estudio arrojó los resultados generales del clima organización a partir de este instrumento. Según.

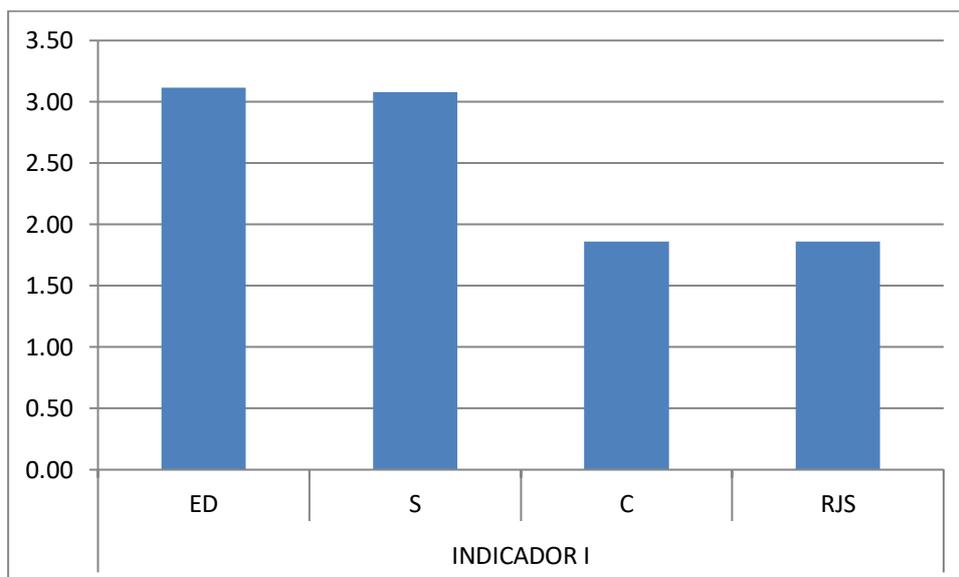
Figura 3.1 Resultados generales del clima organizacional



Fuente: estadística del instrumento ORALIS

Los resultados obtenidos se encontraron directamente relacionados con la forma en que los trabajadores percibieron las cinco indicadores, que fueron fielmente medidos por la técnica empleada, ya que las mismas, dígame: Percepción de la Dirección (Indicador I), Satisfacción con el centro (Indicador II), Identificación con los objetivos de la organización (Indicador III), Relaciones interpersonales (Indicador IV) y Percepción del funcionamiento del centro (Indicador V), fueron valoradas también como de favorables, siendo el indicador IV el que obtuvo los mejores resultados, y el indicador V aunque con una puntuación muy cerca al resto, fue la menos favorecida. El área que mejor se percibió fue la Departamento Administrativo con una puntuación de 28.64 puntos, y la menos favorable referente al resultado de su puntuación fuero el Departamento de Enfermería con 5.73 puntos. Atendiendo a que estas tienen diferente número de subvariables que podían afectarlas directamente, se realizó un análisis de las mismas en busca de resultados más específicos.

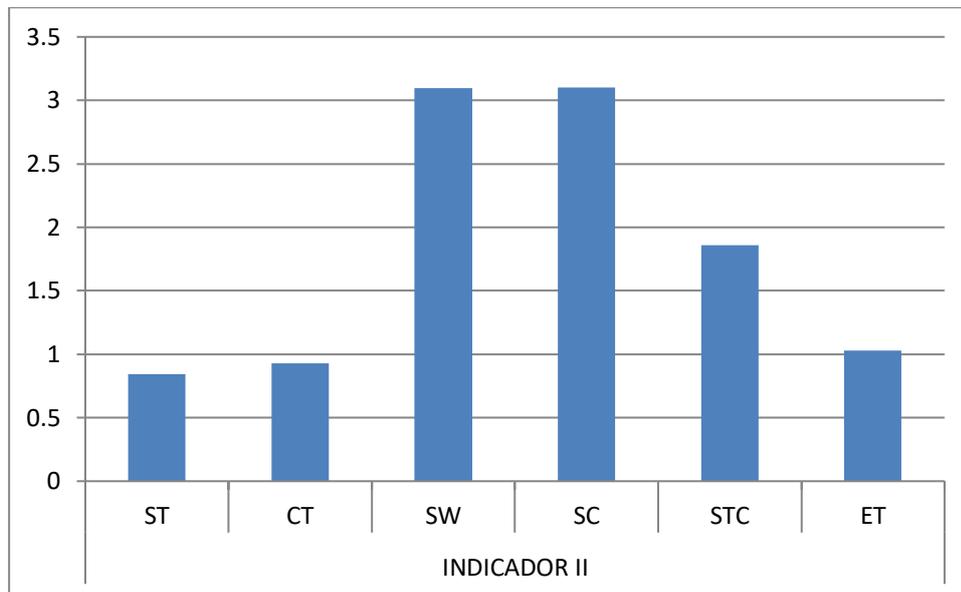
Figura 3.2. Comportamiento general del Indicador I



. Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

Este indicador se ubicó en el tres lugar de la lista, con una calificación de 2.48 puntos. De todas las áreas el Departamento Administrativo fue quien mejor lo ubicó con 5.33 puntos y el Departamento de Enfermería le otorgó solamente 1.07 puntos siendo esta la calificación más baja. De sus cuatro subvariables: el Estilo de Dirección (ED), Confianza (C), la Supervisión (S), y la Relación entre Jefe y Subordinado (RJS), copiadas en forma descendente en cuanto a la calificación otorgada, las dos primeras obtuvieron una buena puntuación, en cambio con las dos restantes no fue de igual forma, aunque calificaron como tal. De todas el (ED) fue el más valorado con 3.12 puntos, el Departamento Administrativo le otorgó el valor más alto con 9 puntos basados en que el 80% de sus trabajadores coinciden que el estilo de dirección es de gran importancia para que las actividades cumplan su objetivo dentro de la entidad. De las diez áreas para el estudio Dirección General, Dirección de Asistencia Médica, Departamento de Docencia, Departamento de Enfermería, Departamento de Medio Diagnostico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento de Administrativo. La puntuación 1.60, 1.60, 2.13, 1.07, 2.67, 1.60, 2.93, 1.60, 4.27, 5.33 respectivamente. El departamento de enfermería fue quien puntuó más bajo basándose que la enfermería el estilo de dirección no es fundamental para que las actividades cumplan se objetivo.

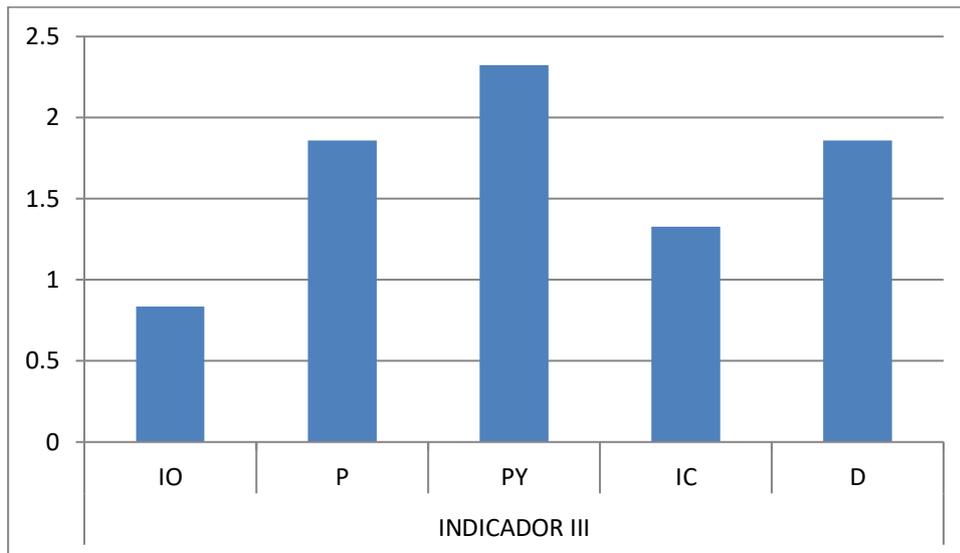
Figura 3.3. Comportamiento del indicador II.



Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

Este indicador recibió entre las diez áreas involucradas en el estudio una puntuación de 2.17 lo que lo ubica en el segundo lugar, siendo Departamento Administrativo con mayor puntuación 1.79 y Departamento de Enfermería con 0.36 siendo el más bajo . Está compuesto por seis subvariables que influyeron en su resultado entre las que se encuentran: la Satisfacción con el Trabajo (ST), las Condiciones de Trabajo (CT), la Seguridad en el Trabajo (SW), la Satisfacción con el Centro (SC) y la Satisfacción por la Capacitación (STC). De ellos el más beneficiado fue (SC) que obtuvo la calificación más alta con 3.10 puntos basándose en que las condiciones de trabajo son saludables, que nuestro centro es importante para el país, no siendo igual para (ST) el cual recibió 0.84 puntos, convirtiéndose con la puntuación más baja basándose en que la mayoría de los empleados no están a gusto con el pago y no escogería su puesto si comenzaría a trabajar otra vez. De las diez áreas para el estudio Dirección General, Dirección de Asistencia Médica, Departamento de Docencia, Departamento de Enfermería, Departamento de Medio Diagnostico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento de Administrativo. Con puntuación 1.40, 1.40, 1.87, 0.93, 2.34, 1.40, 2.57, 1.40, 3.74, 4.67 respectivamente.

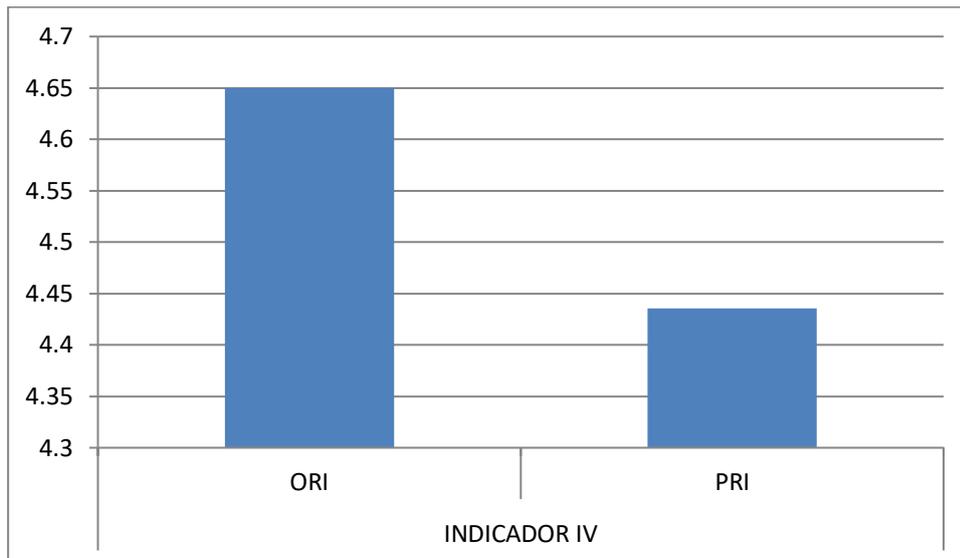
Figura 3.4. Comportamiento general del indicador III.



Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

Ubicado en primer lugar entre los indicadores con una calificación de 1.64 puntos y el Departamento administrativo el de mayor puntuación con 3.53 puntos y la de menor es el Departamento de Enfermería con 0.71 puntos compuestos por 5 subvariables: Proyección (PY), Información y Comunicación (IC), Confianza en los Trabajadores, Delegación (D), Integración a la Organización (IO) y Participación (P). Es considerado un indicador de gran importancia ya que permite conocer el grado en que las personas persiguen que sus intereses personales estén en consecuencia con los de la organización. Los trabajadores encuestados coinciden en que (PY) con 2.32 puntos es la de mayor puntuación basándose en que los trabajadores se sienten parte del grupo y partícipes de la toma de decisiones, y (IO) en la de menor puntuación con 0.83 puntos basándose que las decisiones ya están tomada solo lo consultan para reafirmas. De las diez áreas para el estudio Dirección General, Dirección de Asistencia Médica, Departamento de Docencia, Departamento de Enfermería, Departamento de Medio Diagnostico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento de Administrativo. La puntuación 1.06, 1.06, 1.41, 0.71, 1.77, 1.06, 1.94, 1.06, 2.82, 3.53 respectivamente.

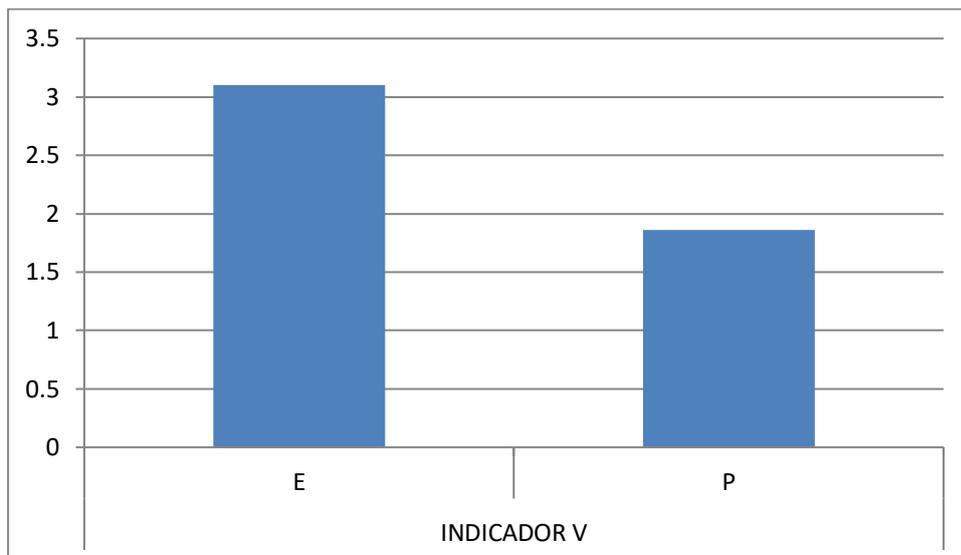
Figura 3.5. Comportamiento general del indicador IV



Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

En el Quinto lugar con una calificación de 4.54, se encuentra el indicador que mide el nivel en que se manifiestan las relaciones en lo interno de la organización. El departamento Administrativo con la mayor puntuación de 9.77, el departamento de enfermería con la menor puntuación de 1.95. Compuesto por 2 subvariables. Percepción de cómo son las relaciones entre los individuos y los grupos en los cuales están inmersos para la realización de sus actividades (PRI) y Opinión de cómo son las relaciones entre las personas en el ámbito individual (ORP), las dos variables la de mayor puntuación e la (ORI) con 4.65 puntos basándose en los jefes critican y elogia según sea el caso. De las diez áreas para el estudio Dirección General, Dirección de Asistencia Médica, Departamento de Docencia, Departamento de Enfermería, Departamento de Medio Diagnóstico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento de Administrativo. La puntuación 2.93, 2.93, 3.91, 1.95, 4.88, 2.93, 7.82, 9.77 respectivamente.

Figura 3.6. Comportamiento general del indicador V.

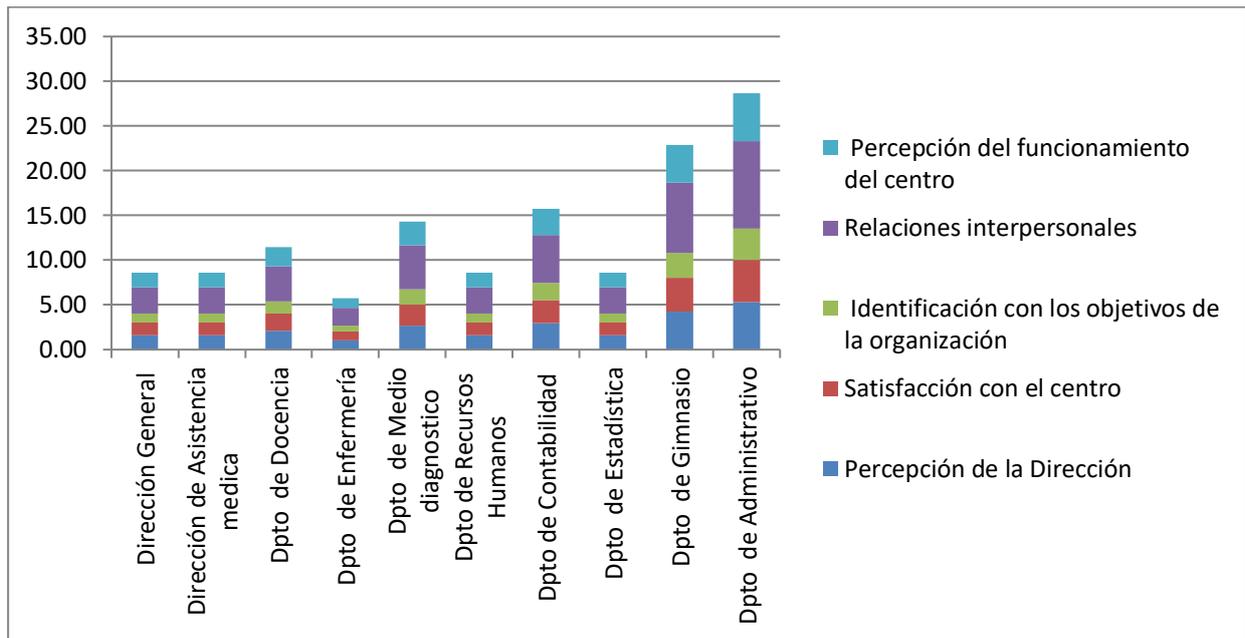


Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

Este indicador con una calificación de 2.48 puntos se ubica en el puesto número cuatro. Ofrece el grado en que las personas perciben la eficiencia del funcionamiento del centro y las perspectivas de realización que este brinda. Sus subvariables Eficiencia (E) y Perspectivas (P), permiten conocer acerca del nivel de efectividad en el logro de los objetivos y la evaluación general acerca del futuro de la organización respectivamente. Con un valor de 3.10 puntos obtiene la puntuación más alta (E), destacándose con 6.67 puntos otorgados por la Departamento Administrativo, donde sus trabajadores coinciden en que la entidad es eficiente y ayuda al desarrollo de la Salud Pública del país. La puntuación más baja fue otorgada por la Departamento de enfermería con un valor de 1.33 puntos porque se trabaja para salvar vidas. De las diez áreas para el estudio Dirección General, Dirección de Asistencia Médica, Departamento de Docencia, Departamento de Enfermería, Departamento de Medio Diagnostico, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Gimnasio, Departamento de Administrativo. La puntuación 1.60, 1.60, 2.13, 1.07, 2.67, 1.60, 2.93, 1.60, 4.27, 5.33 respectivamente.

3.2.1.1 Análisis comparativo, por Áreas, del clima organizacional

Figura 3.7. Valoración de los indicadores del clima para las 10 áreas en estudio.



Fuente: Estadística del instrumento ORALIS

Los resultados del clima Organizacional por cada área fueron los siguientes: Dirección General con 1.72 puntos, Dirección de Asistencia Médica con 1.72 puntos, Departamento de Docencia con 2.29 puntos, Departamento de Enfermería con 1.15 puntos, Departamento de Medio Diagnóstico con 2.86 puntos, Departamento de Recursos Humanos con 1.72 puntos, Departamento de Contabilidad con 3.15 puntos, Departamento de Estadística con 1.72 puntos, Departamento de Gimnasio con 4.58 puntos, Departamento de Administrativo con 5.73 puntos. En casi la totalidad de las áreas se pudo apreciar que el clima organizacional se comportó de manera **desfavorable**.

Según el cuestionario ORALIS las deficiencias son las siguientes la mayoría de los trabajadores dice que escogería otro trabajo, aprendió el oficio sobre la marcha, no se reconoce la buena labor del trabajo, no tiene posibilidades de mostrar sus conocimientos y habilidades, que las condiciones de higiénicas necesarias (baño, agua) son regulares, se repite las mismas actividades durante la jornada laboral, le cambia las funciones con regularidad, no se sienten bien capacitados para ocupar un cargo de mayor nivel, no han sido elegidos como destacados, no se sienten satisfechos con su contenido de trabajo, el salario no satisface sus necesidades, los problemas que se plantea a los jefes no se resuelven con justicia e imparcialidad, la

eficiencia del grupo no depende solo del jefe, se reúne con los ausentista en grupo o individualmente, alguno de los jefe se comunican con los empleados, no están de acuerdo con las decisiones de la dirección, en el trabajo se toma el suficiente interés por los trabajadores, no se le pide opinión a nadie pues todos está establecido de antemano, que los equipos de trabajo se deben urgentemente cambiar (computadoras y material de oficina). Los compañeros que pierden el tiempo es que no tiene suficiente contenido de trabajo. No se participa la organización de nuestro trabajo. En relación como se llevan los compañeros criterio algunos no se llevan bien o La mayoría de los trabajadores dicen que algunos casos los jefes controlan las actividades adecuadamente. La administración debe mejorar la planificación.

3.2.2 Encuesta de “Likert”

Como otra Herramienta de apoyo se utilizó la encuesta de “Likert” (Ver Anexo 5) en el total de las áreas involucradas en el estudio, para conocer las características organizativas de la empresa. La media es de **5.2** puntos.

Según la media del cálculo de la puntuación alcanzada en la encuesta de cada departamento se conoce el perfil organizativo de la empresa Para un estilo de dirección **Autoritario**.

Mostrándose a continuación el comportamiento de algunos de sus indicadores:

Hay poca confianza en los superiores

Los jefes en algunos casos no comprenden los problemas de sus subordinados.

Las decisiones importantes se toman a altos nivel, las demás a nivel inferior se delega bastante.

Hay resistencia pasiva a los objetivos fijados.

El sindicato responde poco a los intereses de los trabajadores.

3.2.3 Encuesta “Condiciones de trabajo”

La encuesta “Condiciones de Trabajo” (Ver Anexo 6) sirvió también como apoyo, aplicada de igual modo a las ocho áreas que participaron en el estudio permitió conocer que en sentido general estas eran Regulares y algunos de los resultados de sus indicadores fueron los siguientes:

Los extintores de fuego, La merienda calificaron de pésimo.

La ventilación, la protección de los equipos, los instrumentos laborales y los equipos calificaron de regulares.

La iluminación, el ruido, la limpieza, los baños, la comida, La atención médica, la protección individual, ropa de trabajo y el horario de trabajo calificó de aceptables.

Partir del método de triangulación la investigadora propone un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional en el Policlínico Docente Miguel Montesino.

Fase 3

Análisis de la Aplicación de los instrumentos

3.3 Resumen a Partir del Método de la Triangulación

Partir del método de triangulación la investigadora propone un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional en el Policlínico Docente Miguel Montesino

Se reunió los tres instrumentos y mediante la triangulación se redujeron a los siguientes problemas.

Estabilidad de Dirigentes

- Los problemas que se plantea a los jefes no se resuelven con justicia e imparcialidad.
- La eficiencia del grupo no depende solo del jefe
- Hay poca confianza en los superiores

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de regular.

Nivel de subordinación

- Aprendió el oficio sobre la marcha
- Le cambia las funciones con regularidad
- Los compañeros que pierden el tiempo es que no tiene suficiente contenido de trabajo

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de mal.

Nivel de Informatización

- Se repite las mismas actividades durante la jornada laboral.
- Que los equipos de trabajo se deben urgentemente cambiar (computadoras)
- El estado técnico los equipos es regular.

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de Regular.

Liderazgo

- No se sientes bien capacitados para ocupar un cargo de mayor nivel
- En el trabajo no se toma el suficiente interés por los trabajadores
- No se le pide opinión a nadie pues todos está establecido de antemano

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de mal.

Abastecimiento de materiales de oficina

- Que los equipos de trabajo se deben urgentemente cambiar (computadoras y material de oficina)
- La protección de los equipos y los instrumentos laborales es evaluado de regular

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de Regular.

Comunicación entre subordinados

- No se reconoce la buena labor del trabajo.
- Se reúne con los ausentista en grupo o individualmente
- No están de acuerdo con las decisiones de la dirección

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojaron que este problema se evalúa de mal.

Eficiencia

- No han sido elegidos como destacados
- No se sienten satisfechos con su contenido de trabajo

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojados que este problema se evalúa de Regular.

Participación de los subordinados

- No tiene posibilidades de mostrar sus conocimientos y habilidades
- Alguno de los jefes se comunican con los empleados

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojados que este problema se evalúa de Regular.

Bienestar en el centro

- El salario no satisface sus necesidades
- Que las condiciones de higiénicas necesarias (baño, agua) son regulares.
- La seguridad y salud en el trabajo no se está utilizando de la mejor manera

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojados que este problema se evalúa de Regular.

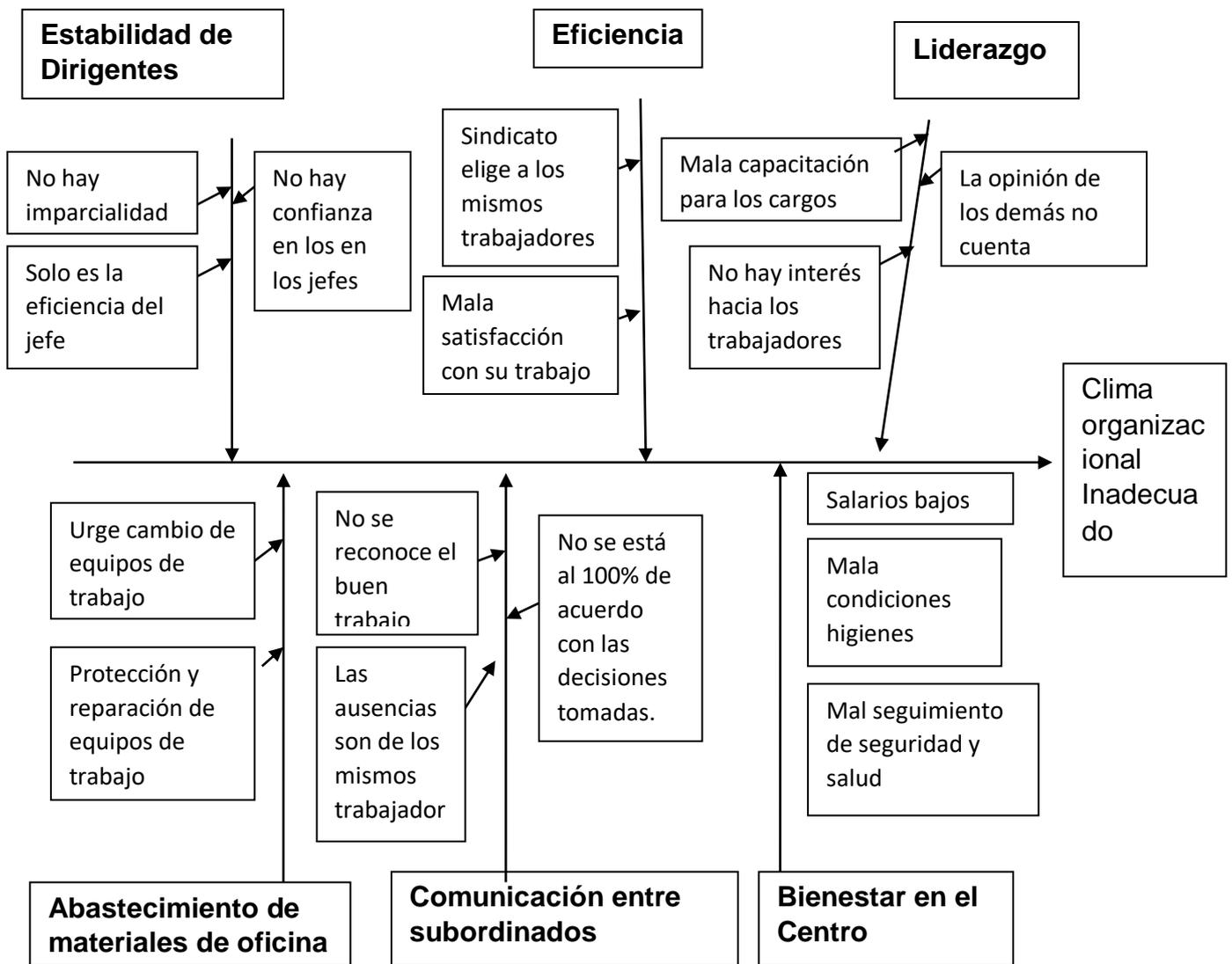
Planificación

- Se participa la organización de nuestro trabajo
- La administración debe mejorar la planificación

Se puede comprobar por los resultados de los instrumentos arrojados que este problema se evalúa de Regular.

3.3.1 Análisis del diagrama Ishikawa (Causa – Efecto)

Una vez realizado el Brainstorming las variables que quedaron identificadas como las que más intervienen en el clima de la organización fueron. (Ver Tabla 3.1).



De las variables analizadas las que fueron consideradas de mayor importancia para el estudio por los expertos fueron: Estabilidad de dirigentes, Liderazgo, Abastecimiento de materiales de oficina, Comunicación entre subordinados, Eficiencia, .Todas fueron argumentadas según el criterio de los expertos, destacándose la eficiencia donde plantearon que unidas a la Comunicación entre Subordinados, juegan un papel fundamental en el desarrollo de un clima Organizacional favorable, atendiendo a las características de una entidad Asistencial

3.3.2 Plan de Acción para mejorar el Clima Organizacional de Policlínico Docente Miguel Montesino de Fomento.

Problema	Acciones de mejora	Responsable
Estabilidad de Dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación sobre política de cuadro. -Lograr un ambiente de colaboración jefe subordinados. -Realizar estudio sobre la satisfacción del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico de cuadro -J' Dpto. -Técnico atención a la población
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación sobre Liderazgo -Hacer plan de despecho con los subordinados. -Preparar a la reserva con el objetivo de ocupar el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> -J' Dpto. -J' Dpto. -J' Dpto.
Abastecimiento de materiales de oficina	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar plan de comprar de materiales de oficina. -Demanda a los proveedores y compañías de reparaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico de planificación. - Técnico de planificación
Comunicación entre subordinados	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar las reuniones departamentales -Logar ambiente de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> -J' Dpto. -J' Dpto.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicar a los trabajadores en la función que mejor desempeñe. -Estimular más a los trabajadores con mejores resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -J' Dpto. -J' Dpto.
Bienestar en el centro	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar Plan de Mantenimiento constructivo. -Realizar plan de seguridad y salud por área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico de inversiones -Técnico de seguridad y salud

Conclusiones

- El marco teórico y referencial permite profundizar sobre clima organizacional, las variables que intervienen, así como los procedimientos para evaluarlo y diagnosticarlo, tiene como base la bibliografía consultada en libros, revistas, trabajos científicos y en Internet.
- Se evalúa el clima como “Clima Desfavorable, donde existe satisfacciones pero al mismo tiempo se evidencia insatisfacciones, las variables que más lo afecta son: nivel de subordinación, nivel de informatización, liderazgo, participación de los subordinados, bienestar en el centro, planificación.
- Se propone un plan de acción para las variables que afecta al clima organizacional.

Bibliografía

- Alvarado Andino, p. (2015). el clima Organizacional dentro de una empresa. *revista Contribuciones a la Economia*.
- Amaros, E. (2007). *Compotamiento organizacional : en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lombayique, Peru.
- Amell Muñoz, I. (2004). Salud ocupacional.
- Andrade Jaramillo, V. (2008). *Salud Laboral*. del Valle Cali Colombia.
- Aranda, A. (2014). *Diagnostico del Clima Organizacional en la Direccion General de Recursos Humanos de la secretaria de Desarrollo Social del Gobierno federal*. Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Arenas, O. (2017). *Clima Organizacion para el desempeño exitoso de la labor docente*. universidad de carabobo.
- Armas Ortega, Y. (2016). *La Cultura Organizacion - Eje de Accion de la Gestion Humana*. ecuador, samborondon.
- Basabe Moreno, G. (2013). Cultura Organizacional: Analisis de su relacion con la estrategia y gestion empresarial. *Eidos*, 6, 48-63.
- Bobadilla Merlo, C. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Institutos Superiores Tecnologicos de Huancayo*. nacional del Centro del Peru.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). *teoria de la organizacion y administracion enfoque integral*, . mexico, limusa.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias.*: México: Editorial Trillas
- Caballero, J. (2008). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U .E. B Boyeros de la Empresa FICAV.
- CaballeroYlla, A. (2018). *El Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Area de Recursos Humanos del Grupo Carolina Pueblo Libre 2017*. Universidad de Lima Peru, facultad de economia.

- Cabrera, N. (2003). *Clima Organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA*. Universidad de La Habana.
- Cabrera Salas, A. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Colaboradores de una Institución Pública Peruana*. unividad lima
- Cañedo, A. (2009). *Clima y cultura organizacional*.
- Cañedo Andalia, R. (2004). *Salud ocupacional*.
- Cardenas, L. (2011). Modelo de Intervencion en Clima Organizacional. *International journal of psychological(reseorc 2(2))*, 121-237.
- Castellanos Torrella, C. (2015). *FUNCIONES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS LICENCIADOS EN ENFERMERÍA EN LA CIRUGÍA HEPATOBILIOPANCREÁTICA*. (doctoral), UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA HABANA
- Cazares, L. (2003). *Analisis dde Clima Laboral de la Tesoreria General*. Benemerita Universidad Autonoma de Puebla. Retrieved from http://catarina.edlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lab//
- Chiang, M. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral un establecimientode salud Tipo I. (Theore 16(2)), 61-76.
- Chiavenato, M. (2004). *Gestión del Talento Humano* (Mac Braw - Hill ed.): Bogota , Colombia.
- Coellar Arrata, F. (2016). *La Cultura Organizacion - Eje de Accion de la Gestion Humana*. ecuador, samborondon.
- Cortes Jimenes, N. (2009). *Diagnostico del Clima Laboral. hospital "Dr. Luis F Nachon"*. Veracruzana.
- Cuesta Santos, A. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*: Editorial Academia, La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión de Competencias*: Editorial Academia. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*: Editorial Academia. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*: Editoral. Academia, La Habana.

- Cuesta Santos, A. (2010). *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Ed. "Félix Varela" y Academia.
- Desller, G. (1993). *Organizacion y Administracion: enfoque situacional. prentice hall mexico.*
- Edel, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. 1).
- Esquivel, R. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional y el desempeño en el Central "Melanio Hernández" específicamente en el TAMDEM, para la zafra 2003-2004. n enfoque hacia la calidad.* Universidad de Santa Clara "Marta Abreu.
- Fernandes, M. (1997). *Manual de Practicas de Psicologia Organizacional.* Salamanca, España.
- Fiallo Moncayo, d. (2015). el clima Organizacional dentro de una empresa. *revista Contribuciones a la Economia.*
- Gamboa, E. (2010). Satisfaccion Laboral, descripción teórica de sus determinantes. *Psicologia.com, 12(16).*
- Garza Puentes, D. (2010). *El Clima Organizacional en la Direccion General de ejecucion de sanciones de la secretaria de seguridad publica de tamaulipas.* autinoma de tamaulipas.
- Gomes, I. (2008). *Salud Laboral.* del Valle Cali Colombia.
- Gonzales, S. (2003). *Analisis dde Clima Laboral de la Tesoreria General.* Benemerita Universidad Autonoma de Puebla. Retrieved from http://catarina.edlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lab//
- Grau Díaz, H. B. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Grupo Empresarial de la Construcción en Sancti Spíritus.*, Trabajo de Diploma.
- Guerrero Pupo, J. (2004). *Salud ocupacional.*
- GUTIÉRREZ MORALES, E. P. (2010). *CONSIDERACIONES SOBRE CAMBIO, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: SU APLICACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL CUBANO.:* matanzas.
- Litwin, H., & Stinger, M. (1998). *Dimensiones de Clima Organizacional.* mexico DF: graw hill.
- Llanos Escalada, M. (2016). *La Cultura Organizacion - Eje de Accion de la Gestion Humana.* ecuador, samborondon.

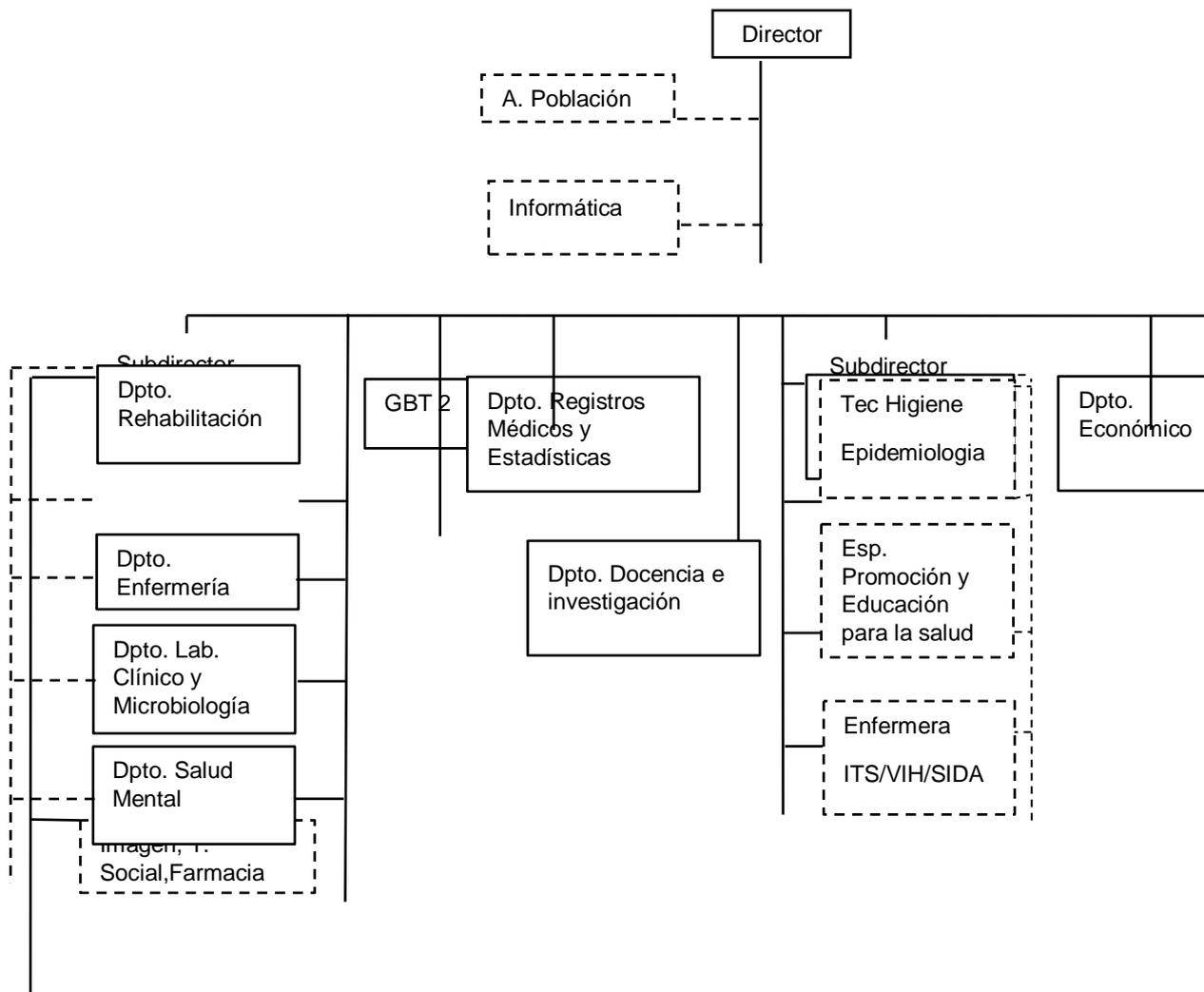
- Lopes, C. (2003). *Análisis del Clima Organizacional Aplicado al Hospital "Victoria Valdivia"*. Universidad Austral de Chile.
- Mendoza, H. (2003). Cómo seleccionar los expertos. Retrieved from <http://www.monografía.com>
- OPS, O. p. d. l. s., OPS. (1998). Inventario de Clima Organizacional: tema y técnicas de desarrollo organizacional. In p. d. d. d. s. d. salud (Ed.). Washington.
- Pacheco Rodríguez, M. (2016). *La Cultura Organización - Eje de Acción de la Gestión Humana*. Ecuador, Samborondón.
- Pastor Guillen, A. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Trabajadores Administrativos en la empresa Privada de Hidrocarburos Lima 2017*. Universidad de Lima Perú.
- Peña, C. (2008). *Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zate"*. Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos. Retrieved from <http://www.odeseo.com.mx/correoslector>
- Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral. Retrieved from dialnet.unirioja.es
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Neocalpan de Juarez, Estado de México, Pearson Educación de México SA.
- Rodríguez Guerrero, H. R. (2015). *Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultural Organizacional en el Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social*. Fuerzas Armadas sangolquí.
- Romas Velez, E. (2016). *La Cultura Organización - Eje de Acción de la Gestión Humana*. Ecuador, Samborondón.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*, (Vol. 4ta edición): McGraw-Hill Interamericana S.A. México.
- Sánchez, J. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca, España.
- Segredo Peres, A. (2007 (citado 8 de mayo 2019)). *El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos*. Universidad de la Habana Cuba.
- Soto Medina, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *revista Contribuciones a la Economía*.

- Toledo Méndez, M. A. (2016). *Práctica sistemática de la formación laboral en atención médica integral desde la asignatura Psicología I* www.sld.cu/libreria, Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara
- Toro. (2009). *clima organozacional medellin*.
- Vazques Casa, J. (2017). *Clima Laboral y su Influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de cuidda ETEM 2016*. UMB Juan Mejias Baca.

Anexos

Anexo 1

POLICLÍNICO MENOR COMPLEJIDAD.MIGUEL MONTESINOS



Anexo 2 Funciones de policlínico docente Miguel Montesino de fomento

FUNCIONES

1. Brindar atención médica y de enfermería a la población realizando actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación mediante servicios de hospitalización, ambulatorios y de urgencias y podrá remitir pacientes a otras instituciones con el propósito de realizar estudios diagnósticos u ofrecer terapéutica de acuerdo a su enfermedad.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades educativas y garantizar la ejecución de los planes y programas de estudio que les correspondan para la formación de pregrado, especialización, perfeccionamiento y capacitación de los profesionales, técnicos y trabajadores.
3. Realizar actividades de ciencia e innovación tecnológica de acuerdo a las prioridades establecidas en relación con los problemas que afecten la salud de la población que atiende y los problemas propios de la unidad hospitalaria para hacer más eficiente su trabajo.
4. Desarrollar actividades de Promoción y Educación para la Salud dirigidas a los trabajadores, estudiantes, pacientes, acompañantes, visitantes y la comunidad en que está enclavado.
5. Contribuir de forma integrada con las demás instituciones del Sistema Nacional de Salud a la transformación del Estado de Salud de la población de su territorio.
6. Establecer relaciones con los organismos, organizaciones y entidades administrativas, de producción y servicios en interés del cumplimiento de sus funciones.
7. Realizar la vigilancia y el control higiénico-epidemiológico del medio intrahospitalario y su entorno, así como alertar a los niveles correspondientes y participar en el enfrentamiento de las situaciones epidemiológicas detectadas.
8. Preparar de forma permanente a su personal y a las instalaciones de acuerdo a las medidas previstas en los Planes de Reducción de Desastres y para Tiempo de Guerra.
9. Elaborar y cumplir el plan de preparación de los trabajadores para cumplir misiones internacionalistas.

Con el fin de identificar y reducir las variables que puedan tener mayor incidencia en la situación actual del Clima Organizacional de las áreas en estudio, pertenecientes al Grupo Empresarial de la Construcción en Sancti Spíritus, le solicitamos a usted nos de su conformidad si está en condiciones de ofrecer sus criterios, en el caso que se le escoja en calidad de experto, en el referido tema.

Marque con X su conformidad:

SI___NO___.

Si su respuesta es positiva, favor de llenar los siguientes datos:

Nombre y apellidos:	
Grado científico:	
Categoría académica:	
Área donde labora:	
Cargo:	
Dirección del centro:	
Teléfono del centro:	
Dirección particular:	
Teléfono:	
E-mail:	

Anexo 4 Cuestionario OLARIS (Equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología 1993)

En este cuestionario se presentan algunas preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario para conocer cómo ves y te sientes con relación a tu trabajo y tu organización. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, de eso depende la confiabilidad de los resultados.

Marca con una X la opción la opción que mejor se ajusta a lo que tú piensas o sientes.

Este cuestionario es anónimo. No es necesario que pongas tu nombre, esta información es confidencial. Muchas Gracias.

1.- Si yo empezara a trabajar por primera vez en la vida:

1__ Escogería el trabajo que hago ahora.

2__ Escogería un trabajo parecido.

3__ Escogería otro trabajo.

2.- Cuando comencé a trabajar en mí puesto de trabajo actual:

1__ Aprendí el trabajo sobre la marcha.

2__ Pasé un curso previo o tengo formación profesional correspondiente.

3__ Otros. Especifique

4 Tenía experiencia anterior.

3.- Considero que el tipo de tarea que realizo es:

1__ Uno de las más importantes del centro.

2__ Es tan importante como las otras.

3__ Es menos importantes que las otras.

4.-Pienso que mi centro de trabajo será útil e importante para el futuro del país. 1__ Sí 2__ No 3__ Tan útil e importante como otros.

5.- En mi grupo de trabajo cada cual tiene responsabilidades concretas y un trabajo de acuerdo a su puesto: 1 Sí 2 ___ No 3 ___ A veces

6.- Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de Trabajo: 1 ___ Sí 2 ___ No 3 ___ A veces

7.- En general estoy de acuerdo con los objetivos que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar: 1 Sí 2 No 3 A veces

8.- En mi jornada de trabajo:

1 Me alcanza el tiempo para mis tareas.

2 Me sobra el tiempo para hacer todas mis tareas.

3 Casi nunca me alcanza el tiempo para realizar mis tareas.

9.- Cuando en mi centro de trabajo hay problemas se nos informa cuáles son las Dificultades: 1 Sí 2 No 3 A veces 4 ___ Casi nunca

10.- Cuando el jefe del grupo falta temporalmente, se sustituye:

1 ___ Nombrando un compañero del mismo grupo.

1 ___ Trayendo un compañero de otro grupo. 3 Se le da otra solución.

11.- En mi grupo de trabajo se cumplen las medidas de seguridad e higiene del trabajo: 1 Sí 2 No 3 A veces 4 ___ No es necesario

12.- Considero que el ritmo con que realizo mi trabajo es adecuado: 1 ___ Sí 2 No 3 ___ A veces

13.- Asisto a las reuniones de mi centro de trabajo:

1 ___ Siempre 2 ___ Algunas veces 3 ___ Rara vez 4 ___ Nunca

14.- Considero que el horario de trabajo actual es el más correcto:

1 ___ Sí 2 ___ No 3 ___ En algunos casos

15.- En mi centro de trabajo con frecuencia se utiliza al personal para realizar otras funciones sin consulta previa con ellos: 1 ___ Sí 2 ___ No 3 ___ A veces 4 ___ No sé

16.- Mi centro de trabajo ayuda al desarrollo económico de nuestro país: 1 ___ Sí 2 ___ No 3 ___ No sé 4 ___ En alguna medida

17.- Creo que mi jefe:

1_Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo.

2_Tiene capacidad pero le falta experiencia.

3_Tiene experiencia pero le falta capacidad

4_No tiene experiencia ni capacidad para el cargo.

5_Está adquiriendo la experiencia y la capacidad.

18-En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador: 1_ Siempre 2_ Casi nunca 3_ A veces

19_ En mi centro de trabajo tengo posibilidades de mostrar mis conocimientos y habilidades: 1_ Siempre 2_ A veces 3_ En poca medida

20_ En mi centro de trabajo existen posibilidades de superación y desarrollo profesional: 1._Cierto 2 _ Medianamente cierto 3 _ En poca medida

21_ Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de mi grupo: 1-Hablo personalmente con mi jefe.

2_Hablo personalmente con un miembro de la dirección.

3_ Hago una carta y la entrego a mi jefe.

4 _Hago una carta y la entrego a la dirección.

5_Planteo esto en una reunión.

6_Lo planteo en el sindicato. 7_No se cómo hacerlo.

8_No hablo nada.

22_. Si yo pudiera escoger a mi jefe:

1_ Escogería al que tengo ahora.

2_Escogeria otro completamente distinto.

3_Escogeria alguien parecido pero no exactamente igual.

23_. Trabajo en condiciones higiénicas y saludables:

1_Si 2_ No 3_ Regulares.

24_. Los objetivos de trabajo de mi centro:

1_ Se pueden alcanzar. 2_ No se pueden alcanzar. 3_ Se pueden sobre cumplir.

25. Me gustaría en el futuro:

1_ Seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.

2_ Cambiar para otro centro de la misma rama.

3_ Cambiar para uno completamente distinto.

4_ Seguir en mi centro pero en otra actividad.

26. En mi grupo de trabajo los compañeros que pierden el tiempo: 1_ No tienen interés en el trabajo que realizan.

2_ No tienen bien organizado su trabajo. 3_ No tienen suficiente contenido.

4_ No hay.

27. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua) son: 1_ buenas 2_ regulares 3_ malas

28. En mi centro de trabajo se trabajó fuera de la jornada porque:

1_ No se aprovecha la jornada laboral.

2_ No se cumplen las tareas por desorganización.

3_ Alguna vez falta información y hay que trabajar cuando llega.

4_ Queremos sobre cumplir los objetivos porque es necesario y estamos de acuerdo.

5_ Falta personal.

6_ No ocurre.

7_ Dada la magnitud del trabajo no alcanza la jornada laboral.

29. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia:

1_ si 2_ no 3_ algunas veces

30. En mi centro tengo oportunidad de superarme y ocupar puestos de mayor nivel: 1_ si 2_ no 3_ a veces

31. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a espacio, muebles, movimientos, etc., son:

1_ adecuadas 2_ inadecuados 3_ regulares

32. Tengo los conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual: 1_ si 2_ no 3_ los estoy adquiriendo

33. En general, los sueldos de mi centro son:

1_ Parecidos a los de otros centros.

2_ Más altos que en otros centros.

3_ Más bajos que en otros centros.

34. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe:

1_ si 2_ no 3_ a veces

35. En mi opinión, los problemas en mi centro se resuelven:

1_ Pronto y bien.

2_ Demoran en resolverse.

3_ No se resuelven.

4_ No se preocupan por resolverlos.

5_ Se preocupan por resolverlos pero no está en sus manos.

36. Los sueldos de mi centro son

1_ Adecuados en general.

2_ Deficientes.

3_ Regulares.

37. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:

1_ Ponen su nombre en el mural.

2_ Lo presentan en una reunión o asamblea.

3_ No se hace nada.

4_ Siempre se le estimula de alguna manera.

38. Repito las mismas actividades durante toda la jornada:

1_ si 2_ no 3_ a veces 4_ No ocurre

39. Por mi trabajo he sido elegido:

1_ Destacado.

2_ Ejemplar

3_ No he sido elegido.

40. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que haya aprendido a desempeñarlo correctamente:

1_ Si 2_ No 3_ A veces

¿Porqué? _____

41. _ En mi centro de trabajo la estimulación al buen desempeño laboral es:

1_ Material.

2_ Moral.

3_ Material y moral.

4_ No se estimula.

42. _El trabajo que realizo lo considero:

1_ Destacado.

2_ Bueno.

3_ Regular. 4_ Deficiente.

Si contesta 3 o 4 especifique. _____

43. _ Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas, se le plantea:

1_ Al jefe inmediato.

2_ Al grupo.

3_ Al sindicato.

4_ A algún miembro de la dirección.

5_ A nadie.

44. _ El sindicato ha trabajado:

1_ Bien 2_ Regular 3_ mal

45. _ Mi centro de trabajo:

1_ Es importante y le está resolviendo un problema al país.

2_ No es importante y le está resolviendo un problema al país.

3_ Es importante, pero no le está resolviendo un problema al país.

4_ No es importante y no le resuelve nada al país.

46. _ En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha:

1_ casi nunca 2_ rara vez 3_ Alguna vez 4_ Siempre.

47. _ Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel:

1_ sí 2_ no 3_ No totalmente 4_ No sabe

48. . Mi jefe crea un sentido de responsabilidad por el cumplimiento del trabajo en sus subordinados: 1_ Cierto 2_ En ninguna medida 3_ En poca medida

49. _ La calidad del trabajo de mi grupo:

1_ Siempre se controla y se mejora.

2_ Se chequea pero no se mejora.

3_ No se puede mejorar porque no hay recursos.

4_ No se controla.

5_ No sé si se controla.

50. _ El contenido de mi puesto de trabajo me produce gran satisfacción:

1_ Siempre. 2_ A veces. 3_ En poca medida.

51. _ El sueldo que recibo actualmente es:

1_ El adecuado a mi trabajo.

2_ Menos de lo que debieran pagarme.

3_ Es el adecuado pero no me alcanza.

52. _ Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven con justicia e imparcialidad los problemas que se plantean:

1_ si 2_ no 3_ a veces

53. _ En mi centro de trabajo todo el mundo trabaja por separado y casi nunca sé lo que están haciendo los demás:

1_ Es verdad.2_ No es verdad.3_ A veces.

54. _ Mi jefe es:

1_ Muy trabajador y se lleva bien con todos.

2_ Muy trabajador pero ha tenido problemas con nosotros.

3_ Poco trabajador pero se lleva bien con nosotros.

4_ Poco trabajador y ha tenido problemas con nosotros.

55. _Creo que la cantidad de trabajo que realizo es:

1_ Más de lo que puedo hacer.

2_ Menos de lo que puedo hacer.

3_ La más correcta.

56. _ Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:

1_ Participo en la toma de los acuerdos.

2_ No participo porque sé que después no se cumplen los acuerdos tomados. 3_ Solo participo si me preguntan.

4_ No participo.

57. Mi grupo de trabajo:

1_ Es eficiente .porque nuestro jefe es bueno.

2_ Es deficiente porque nuestro jefe no es bueno.

3_ La eficacia del grupo no depende sólo del jefe.

58. _ Me parece que en mi centro de trabajo las oportunidades de ascenso son justas: 1_Si 2_No 3_ en alguna medida.

59. _ Las políticas de mi centro de trabajo se dan a conocer:

1_ Siempre a través de un pizarrón, mural, circular, asamblea, etc.

2_ En algunas asambleas.

3_ Personalmente con la directiva del centro.

4_ A través de mi jefe.

5_ No las recibimos nunca.

60. _ Cuando en mi grupo de trabajo hay ausentismo:

1_ Cualquier compañero del grupo habla personalmente con los ausentista.

2_ Se reúne el grupo de trabajo para discutir con los ausentista.

3_ Solo el jefe habla con los ausentista.

4_ Se hace asamblea general en el centro de trabajo.

5_ No se hace nada.

6_ Se reúne el Sindicato con el compañero.

7_ No hay ausentismo.

8_ Los factores del centro se reúnen con el compañero.

61. _ Al comenzar en mi centro de trabajo fui ubicado de acuerdo con mis conocimientos o experiencias anteriores:

1_ si 2_ no 3__en alguna medida

62. _ Mi trabajo me lo controlan

1Rara vez 2__Siempre 3___Algunasveces

63. _ Los directivos y los jefes tienen buena comunicación con los trabajadores: 1__Cierto.

2No es cierto.

3No sé.

4Alguno de ellos.

64. _ Cuando hay dificultades de cualquier tipo en el trabajo:

1_ Siempre se nos informan.

2_ Algunas veces se nos informan.

3_ Casi nunca se nos informan.

65. _ Mi centro de trabajo es:

1_ Muyeficiente2_ Eficiente. 3_ deficiente. 4_ Regular.

66. _ Los directivos y los jefes tienen prestigio en el centro de trabajo:

1_ cierto 2_ no es cierto 3_ no sé 4_ algunos de ellos.

67. _En mi puesto de trabajo son necesarios:

1_ Los equipos de protección general.

2_ Los equipos de protección individual. 3_ Ambos.

4_ No son necesarios.

68. _En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos donde hay problemas:

1_ si 2_ no 3_ no sé 4_ a veces

69. _El sueldo que gano actualmente:

1__Me alcanza solo para cubrir los gastos de mi familia. 2_No me alcanza para cubrir los gastos de mi familia. 3_Me queda algún sobrante.

70. _He estado de acuerdo con las decisiones y opiniones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que representan:

1__Siempre2__Algunasveces3__Nunca

71. _En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman el suficiente interés por sus trabajadores: 1_Si2___No3___A veces.

72. _En mí puesto de trabajo:

1No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.

2Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.

3__No hace falta pedirme opiniones, porque ya todo está establecido de antemano.

4__A veces me piden opinión de cómo hacer el trabajo de la organización.

73. _Mis relaciones de trabajo con mi jefe son:

1__Muybuenas2Buenas3Regulares4Malas5_____Muy mala

74. _El trabajo que me corresponde hacer está organizado:

1Mal2_____Bien3__A veces sí a veces no

75. _Muchos de los acuerdos que tomamos en mi grupo de trabajo:

1_Son correctos.

2Son correctos y no se cumplen.

3 No son correctos ni se cumplen los objetivos.

76. _ Mi grupo de trabajo alcanza los objetivos del centro porque:

1_ Todos trabajan para ese fin.

2_ Unos trabajan más que otros.

3_ No se alcanzan los objetivos.

77. _ Por el tipo de trabajo que realizo:

1_ Tengo y uso los equipos de seguridad.

2_ Lo tengo pero no los uso.

3_ No los tengo.

4_ No sé si tengo que usarlos. 5_ No son necesarios.

78. _ Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son:

1_ Buenas 2_ Regulares 3_ Malas 4_ No sé

79. _ Los objetivos de trabajo de mi grupo son exagerados:

1_ Sí 2_ Un poco 3_ No 4_ No sé

80. _ En las reuniones de mi centro de trabajo se pide la opinión de los trabajadores: 1_ Siempre 2_ Casi nunca 3_ A veces

81. _ La iluminación en mi centro de trabajos:

1_ Adecuada 2_ Regular 3_ Inadecuada

82. _ Si en mi grupo de trabajo un compañero comete una indisciplina laboral:

1_ Cualquier trabajador del grupo habla con el compañero.

2_ Se reúne el grupo de trabajo para discutir con él.

3_ Solo el jefe habla con el compañero.

4_ Se hace asamblea general del centro de trabajo.

5_ Se reúne el sindicato con el compañero.

6_ No se hace nada. 7_ No hay.

8_ Los factores del centro se reúnen con el compañero.

83. _ Mis relaciones con los demás compañeros son:

1_ Buenas 2_ Regulares 3_ Malas

84. _ Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a mi jefe:

1_ Siempre 2_ Algunas veces 3_ Rara vez 4_ Nunca

85. _ En mi grupo de trabajo:

1__Algunos compañeros no se llevan bien con los demás. 2____Todos nos llevamos bien.

3__No sé cómo son las reuniones.

86. _Al evaluar el trabajo de sus subordinados, mi jefe: 1__Elogia pero no critica.

2Critica pero no elogia.

3Elogia y critica según el caso.

4Ni elogia ni critica, es indiferente.

87. _Los directivos y jefes de mi centro de trabajo se caracterizan por un control adecuado de las actividades asignadas a cada cual:

1_ Cierta 2_ Algunos casos 3_ En poca medida

88. _En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos:

1____Sistemáticamente 2____ Rara vez 3____Nunca

89. _ La temperatura de mi puesto de trabajo es:

1__Agradable 2____Desagradable3__Regular

90. _En mi centro de trabajo:

1Se planifican y cumplen las tareas.

2Se planifican pero no se cumplen las tareas.

3__Las tareas se cumplen pero no están bien planificadas. 4____Las tareas no se cumplen y no están bien planificadas.

91. _Mi centro de trabajo necesita:

1Cambiar urgentemente los equipos.

2Hacer algunas modificaciones en las instalaciones. 3_Trasladarlo a una zona más apropiada. 4__Ampliar los locales. 5____No sé. 6____Ninguna.

92. _En mi puesto de trabajo:

1Me llevo bien con todos los compañeros.

2Me llevo bien solo con algunos de los compañeros.

3__He tenido problemas con algunos de los compañeros.

4__No me llevo bien con nadie.

93. _Cuando tengo alguna propuesta en relación con mi centro de trabajo me

dirijo: 1__A mi jefe inmediato.

2A la dirección.

3No tengo a quien dirigirme.

4__Pido una reunión con el grupo de trabajo. 5____No hago nada.

94. _En el futuro mi centro de trabajo:

1__Será muy importante para la economía del país.

2____Será más importante que hoy.

3__Será menos importante que hoy.

4__Desaparecerá.

95. _Los resultados en el cumplimiento del trabajo:

1Se colocan en el mural.

2Se informan en asambleas, consejos de dirección, reuniones etc.

3__No se informan.

4__Se informan algunas veces.

96. _Nuestro trabajo:

1__ Es bueno porque se controla y Exige.

2__Es bueno pero nunca se controla.

3__Es malo y los controles no ayudan.

97. _Para ocupar mi puesto de trabajo actual:

1Se tuvo en cuenta mi experiencia anterior.

2Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación.

3__Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior sin tener en cuenta mi Experiencia.

4No sé.

98. _A veces le piden la opinión a uno y luego los jefes hacen lo que les parece sin tomarla en cuenta: 1____Sí2__No__A veces

99. _El ruido en mí puesto de trabajo:

1Molesta.

2__No molesta. 3A veces.

4__No existe.

100.-_La actual administración de mi centro de trabajo debe de inmediato:
(Marque en orden de importancia):

1 Mejorar la planificación.

2__Dar más participación a los trabajadores. 3____Elevar la productividad.

4__Mejorar la organización del trabajo. 5____Mejorar la atención al hombre.

101. _ Mi jefe es:

1__Muy preocupado por el factor humano de la organización. 2
____Preocupado sólo por los resultados del trabajo.

3__Muy preocupado por el factor humano y por los resultados del trabajo.

102. _Mi jefe:

1 Estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.

2__Sólo se preocupa por los resultados del trabajo y no estimula el
desarrollo profesional de sus subordinados.

3 Se preocupa por los resultados del trabajo y el desarrollo profesional de
sus subordinados.

HOJA DE RESPUESTA

Marque con una X en el lugar correspondiente de la Respuesta.

1. 1----- 2----- 3-----

2. 1----- 2----- 3----- 4-----

3. 1----- 2-----3-----

4. 1----- 2-----3-----

5. 1----- 2-----3-----

6. 1----- 2-----3-----

7. 1----- 2-----3-----

8. 1----- 2-----3-----

9. 1----- 2----- 3----- 4-----

10. 1----- 2----- 3-----

11. 1----- 2----- 3----- 4-----

12. 1----- 2----- 3-----

13. 1----- 2----- 3----- 4-----

14. 1----- 2----- 3-----

15. 1----- 2----- 3-----4-----

16. 1----- 2----- 3-----4-----

17. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----

18. 1----- 2----- 3-----

19. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7-----

20. 1----- 2----- 3-----

21. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7----- 8-----

22. 1----- 2----- 3-----

23. 1----- 2----- 3-----

24. 1----- 2----- 3-----

25. 1----- 2----- 3-----4-----

26. 1----- 2----- 3-----4-----
27. 1----- 2----- 3-----
28. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7-----
29. 1----- 2----- 3-----
30. 1----- 2----- 3-----
31. 1----- 2----- 3----- 4-----
32. 1----- 2----- 3-----
33. 1----- 2----- 3-----
34. 1----- 2----- 3-----
35. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
36. 1----- 2----- 3-----
37. 1----- 2----- 3-----4-----
38. 1----- 2----- 3-----4-----
39. 1----- 2----- 3-----
40. 1----- 2----- 3-----
41. 1----- 2----- 3-----4-----
42. 1----- 2----- 3-----4-----
43. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
44. 1----- 2----- 3-----
45. 1----- 2----- 3-----4-----
46. 1----- 2----- 3-----4-----
47. 1----- 2----- 3-----4-----
48. 1----- 2----- 3-----
49. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
50. 1----- 2----- 3-----
51. 1----- 2----- 3-----
52. 1----- 2----- 3-----

53. 1----- 2----- 3-----
54. 1----- 2----- 3----- 4-----
55. 1----- 2----- 3-----
56. 1----- 2----- 3----- 4-----
57. 1----- 2----- 3-----
58. 1----- 2----- 3-----
59. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
60. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7----- 8-----
61. 1----- 2----- 3-----
62. 1----- 2----- 3-----
63. 1----- 2----- 3----- 4-----
64. 1----- 2----- 3-----
65. 1----- 2----- 3-----4-----
66. 1----- 2----- 3-----4-----
67. 1----- 2----- 3-----4-----
68. 1----- 2----- 3-----4-----
69. 1----- 2----- 3-----
70. 1----- 2----- 3-----
71. 1----- 2----- 3-----
72. 1----- 2----- 3----- 4-----
73. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
74. 1----- 2----- 3-----
75. 1----- 2----- 3-----
76. 1----- 2----- 3-----
77. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
78. 1----- 2----- 3-----4-----
79. 1----- 2----- 3-----4-----

80. 1----- 2----- 3-----
81. 1----- 2----- 3-----
82. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7----- 8-----
83. 1----- 2----- 3-----
84. 1----- 2----- 3----- 4-----
85. 1----- 2----- 3-----
86. 1----- 2----- 3----- 4-----
87. 1----- 2----- 3-----
88. 1----- 2----- 3-----
89. 1----- 2----- 3-----
90. 1----- 2----- 3----- 4-----
91. 1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6-----
92. 1----- 2----- 3----- 4-----
93. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
94. 1----- 2----- 3-----4-----
95. 1----- 2----- 3-----4-----
96. 1----- 2----- 3-----
97. 1----- 2----- 3-----
98. 1----- 2----- 3-----
99. 1----- 2----- 3----- 4-----
100. 1----- 2----- 3----- 4----- 5-----
101. 1----- 2----- 3-----
102. 1----- 2----- 3-----

**Instructivo para la aplicación del instrumento "Cuestionario sobre mi trabajo"
que evalúa clima organizacional**

El cuestionario OLARIS es la Herramienta psicológica principal empleada para la realización del diagnóstico organizacional.

El cuestionario es cerrado y contiene 20 preguntas de datos generales y 102 ítems que investigan información sobre una serie de variables, instrumentándose de la siguiente forma:

I. Percepción de la Dirección:

Subvariables	Afirmaciones
Confianza	35, 43, 52, 67, 71
Supervisión	49, 63, 98
Relación entre jefe y subordinado	20, 33, 54, 74, 85
Estilos de dirección	17, 57, 88

II. Satisfacción con el centro y con la tarea:

Subvariables	Afirmaciones
Satisfacción con el centro y con la tarea	1, 3, 18, 28, 32, 36, 37, 39, 42, 51, 70
Condiciones de trabajo	12, 14, 21, 26, 34, 38, 66, 82, 90, 101
Seguridad con el trabajo	15, 41, 69
Satisfacción con el centro	23, 45, 72
Efectos tóxicos	11, 31, 40, 50, 58, 68, 78, 87, 97
Satisfacción por la capacitación	2, 30, 47, 62, 99

III. Identificación con los objetivos de la organización:

Subvariables	Afirmaciones
Proyección	5, 24, 59, 100
Información y comunicación:	6, 19, 60, 64, 89, 94, 96
Confianza en los trabajadores, delegación	9, 10, 61, 81, 83
Integración a la organización	7, 8, 22, 25, 27, 55, 56, 75, 76, 77, 80
Participación	13, 44, 46, 53, 73

IV. Relaciones interpersonales:

Subvariables	Afirmaciones
Individuo – Grupo	84, 93
Grupo – Individuo	79, 86

V. Percepción del funcionamiento del centro:

Subvariables	Afirmaciones
Eficiencia	16, 65, 91
Perspectivas	4, 48, 92, 95, 102

Definición de áreas críticas y subvariables

Percepción de la Dirección: Grado en que los trabajadores perciben y vivencian el estilo de dirección de su superior, así como la forma en que se diluyen las relaciones entre jefes y subordinados.

- 1- Confianza: Mide el conjunto de apreciaciones acerca del grado en que los hombres confían en los dirigentes de la empresa, en materia de atención y solución de los problemas planteados.
- 2- Supervisión: Grado en que los miembros de la organización perciben que sus superiores revisan y controlan sus tareas.
- 3- Relación entre jefe y subordinado: Juicio de los trabajadores acerca de cómo sienten que transcurren las relaciones con los superiores.
- 4- Estilos de dirección: Opinión acerca del modo en que se ejerce la dirección.

Satisfacción con el centro y con la tarea: Grado manifiesto con relación al nivel de satisfacción personal que tienen los trabajadores.

- 1- Satisfacción con el centro y con la tarea: Gusto por el desempeño de la labor.
- 2- Condiciones de trabajo: Valoración del medio ambiente de trabajo y de las instalaciones en general.
- 3- Seguridad con el trabajo: Dictamen general del sentimiento de estabilidad del trabajador en supuesto.
- 4- Satisfacción con el centro: Estimación generalizada acerca del bienestar

que la organización le proporciona al hombre.

- 5- Efectos tóxicos: Evaluación acerca del nivel de riesgo o condiciones de seguridad e higiene durante la jornada laboral.
- 6- Satisfacción por la capacitación: Vivencias respecto a la capacitación que reciben para la correcta realización de la labor.

Identificación con los objetivos de la organización: Grado en que las personas persiguen que sus intereses personales están en consonancia con los de la organización.

- 1- Proyección: Evaluación general acerca de los aspectos organizativos y de funcionamiento de su centro.
- 2- Información y comunicación: Apreciación acerca del nivel y la calidad de la transmisión de la información, posibilidades de acceso a ella y relación comunicativa entre los jefes y los subordinados.
- 3- Confianza en los trabajadores, delegación: Estimación del grado en que se asignan las tareas por los directivos a los subordinados en la empresa.
- 4- Integración a la organización: Opinión del grado en que existe coordinación individual y conjunta en la realización de las tareas laborales.
- 5- Participación: Evaluación que realiza el trabajador acerca del grado en que siente que la organización da acceso a sus miembros a sugerencia.

Relaciones interpersonales: Nivel en que se manifiestan las relaciones en lo interno de la organización.

- 1- Individuo – Grupo: Percepción de cómo son las relaciones entre los individuos y los grupos en los cuales están inmersos para la realización de las actividades.
- 2- Grupo – Individuo: Opinión de cómo son las relaciones entre las personas en el ámbito individual.

Percepción del funcionamiento del centro: Grados en que las personas perciben la eficiencia del funcionamiento del centro y las perspectivas de realización que este brinda.

- 1- Eficiencia: Juicio acerca del nivel de eficiencia de las actividades.
- 2- Perspectivas: Evaluación general acerca del futuro de la organización.

Anexo 5. Encuesta Likert. (Cuesta, 1999)

Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con X en el espacio que considere:

I. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0-----	5-----	10-----	15-----20

2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?

Ninguna Poca Bastante Completa

0-----5-----10-----15-----20

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco Bastante Suficientemente Completamente

0-----5-----10-----15-----20

4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de

los subordinados? Raras veces A veces A

menudo Muy frecuentemente

0-----5-----10-----15-----20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios,

e) participación.

a, b, c, a veces d d Y quizás c d Y quizá c ye e o d según el nivel

0-----5-----10-----15-----20

6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de

la organización? Solo en el más alto A nivel directivo En casi

todos los niveles En todos

0-----5-----10-----15-----20

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca Alguna Bastante Mucha

0-----5-----10-----15-----20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo En gran medida Hacia abajo Hacia abajo,

Hacia arriba hacia arriba y entre

arriba iguales

0-----5-----10-----15-----20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de

15. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior- Hay cierta resis- A veces hay re-
pasiva Siem- pre o mente, hay tencia
pasiva sistencia pasiva casi siempre oposición

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

16. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el En los altos A alto navel A to-dos
ver.- con los
tike de la or- navels delegation a navels
ganización nivel medio

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

17. ¿Responde el sindicato a los intereses de los

trabajadores? Poco Bastante

Suficiente Mucho

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

18. ¿Para qué se utilizan los datos de control?

Para dar órdenes Para premiar Para premiar y Para

autoguiar y castigar o castigar a veces

ayudar solucionar pro-

A mejorarse blemas coordinados

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20

Anexo 6. Condiciones de trabajo. (Cuesta, 1999)

Instrucción: Marque X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con Ud. como con su puesto de trabajo.

Condicióno protección: Optimo-Aceptable-Regular-Malo-Pésimo

o Illumination	_____	_____	_____	_____	_____
o Ruido	_____	_____	_____	_____	_____
o Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
o Limpieza	_____	_____	_____	_____	_____
o Bañoshigiénicos	_____	_____	_____	_____	_____
o Comida	_____	_____	_____	_____	_____
o Temperatura	_____	_____	_____	_____	_____
o Atenciónmédica	_____	_____	_____	_____	_____
o Polvo en elaire	_____	_____	_____	_____	_____
o Bebederos	_____	_____	_____	_____	_____
o Protecciónindividual	_____	_____	_____	_____	_____
o Protección aequipos	_____	_____	_____	_____	_____
o Extintores defuego	_____	_____	_____	_____	_____
o Merienda	_____	_____	_____	_____	_____
o Taquillas	_____	_____	_____	_____	_____
o Descansoestablecido	_____	_____	_____	_____	_____
o Ropa de trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
o Instrumentoslaborales	_____	_____	_____	_____	_____
o Equipo detrabajo	_____	_____	_____	_____	_____
o Pañol	_____	_____	_____	_____	_____
o Horario detrabajo	_____	_____	_____	_____	_____

Anexo 7

	INDICADOR I				
	ED	S	C	RJS	
0	3.12	3.08	1.86	1.86	
Dirección General	2.01	1.99	1.20	1.20	6.40
Dirección de Asistencia medica	2.01	1.99	1.20	1.20	6.40
Dpto de Docencia	2.68	2.65	1.60	1.60	8.53
Dpto de Enfermería	1.34	1.33	0.80	0.80	4.27
Dpto de Medio diagnostico	3.35	3.31	2.00	2.00	10.66
Dpto de Recursos Humanos	2.01	1.99	1.20	1.20	6.40
Dpto de Contabilidad	3.69	3.64	2.20	2.20	11.73
Dpto de Estadística	2.01	1.99	1.20	1.20	6.40
Dpto de Gimnasio	5.36	5.30	3.20	3.20	17.06
Dpto de Administrativo	6.70	6.63	4.00	4.00	21.33
	31.16	30.81	18.60	18.60	

	INDICADOR II						
	ST	CT	SW	SC	STC	ET	
	0.845346	0.93	3.098591	3.1	1.86	1.026875	
Dirección General	0.55	0.60	2.00	2.00	1.20	0.66	7.01
Dirección de Asistencia medica	0.55	0.60	2.00	2.00	1.20	0.66	7.01
Dpto de Docencia	0.73	0.80	2.67	2.67	1.60	0.88	9.34
Dpto de Enfermería	0.36	0.40	1.33	1.33	0.80	0.44	4.67
Dpto de Medio diagnostico	0.91	1.00	3.33	3.33	2.00	1.10	11.68
Dpto de Recursos Humanos	0.55	0.60	2.00	2.00	1.20	0.66	7.01
Dpto de Contabilidad	1.00	1.10	3.67	3.67	2.20	1.21	12.85
Dpto de Estadística	0.55	0.60	2.00	2.00	1.20	0.66	7.01
Dpto de Gimnasio	1.45	1.60	5.33	5.33	3.20	1.77	18.69

Dpto de Administrativo	1.82	2.00	6.66	6.67	4.00	2.21	23.36
	8.45	9.30	30.99	31.00	18.60	10.27	

	INDICADOR III					
	IO	P	PY	IC	D	
	0.833793	1.86	2.325	1.32857	1.86	
Dirección General	0.54	1.20	1.50	0.86	1.20	5.30
Dirección de Asistencia medica	0.54	1.20	1.50	0.86	1.20	5.30
Dpto de Docencia	0.72	1.60	2.00	1.14	1.60	7.06
Dpto de Enfermería	0.36	0.80	1.00	0.57	0.80	3.53
Dpto de Medio diagnostico	0.90	2.00	2.50	1.43	2.00	8.83
Dpto de Recursos Humanos	0.54	1.20	1.50	0.86	1.20	5.30
Dpto de Contabilidad	0.99	2.20	2.75	1.57	2.20	9.71
Dpto de Estadística	0.54	1.20	1.50	0.86	1.20	5.30
Dpto de Gimnasio	1.43	3.20	4.00	2.29	3.20	14.12
Dpto de Administrativo	1.79	4.00	5.00	2.86	4.00	17.65
	8.34	18.60	23.25	13.29	18.60	

	INDICADOR IV		
	ORI	PRI	
	4.65	4.435385	
Dirección General	3.00	2.86	5.86
Dirección de Asistencia medica	3.00	2.86	5.86
Dpto de Docencia	4.00	3.82	7.82
Dpto de Enfermería	2.00	1.91	3.91
Dpto de Medio diagnostico	5.00	4.77	9.77
Dpto de Recursos Humanos	3.00	2.86	5.86
Dpto de Contabilidad	5.50	5.25	10.75
Dpto de Estadística	3.00	2.86	5.86

Dpto de Gimnasio	8.00	7.63	15.63
Dpto de Administrativo	10.00	9.54	19.54
	46.50	44.35	

	INDICADOR V				
	E	P			
	3.1	1.86			
Dirección General	2.00	1.2	3.20		
Dirección de Asistencia medica	2.00	1.2	3.20		
Dpto de Docencia	2.67	1.6	4.27		
Dpto de Enfermería	1.33	0.8	2.13		
Dpto de Medio diagnostico	3.33	2	5.33		
Dpto de Recursos Humanos	2.00	1.2	3.20		
Dpto de Contabilidad	3.67	2.2	5.87		
Dpto de Estadística	2.00	1.2	3.20		
Dpto de Gimnasio	5.33	3.2	8.53		
Dpto de Administrativo	6.67	4	10.67		
Areas	I	II	III	IV	V
Dirección General	1.60	1.40	1.06	2.93	1.60
Dirección de Asistencia medica	1.60	1.40	1.06	2.93	1.60
Dpto de Docencia	2.13	1.87	1.41	3.91	2.13
Dpto de Enfermería	1.07	0.93	0.71	1.95	1.07
Dpto de Medio diagnostico	2.67	2.34	1.77	4.88	2.67
Dpto de Recursos Humanos	1.60	1.40	1.06	2.93	1.60
Dpto de Contabilidad	2.93	2.57	1.94	5.37	2.93
Dpto de Estadística	1.60	1.40	1.06	2.93	1.60
Dpto de Gimnasio	4.27	3.74	2.82	7.82	4.27
Dpto de Administrativo	5.33	4.67	3.53	9.77	5.33
	24.79	21.72	16.41	45.43	24.80

