

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS



TESIS

INCIDENCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EFFECTIVIDAD DE LA DIRECCION DE PERSONAL EN EL HOSPITAL
DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADO POR

Bach. Ryder SOLIER VITOR
Bach. Yuri Max CISNEROS TINCO

ASESOR

Lic. Mario PRADO RAMOS

AYACUCHO - PERU

2014

INDICE

	PAG.
Introducción	
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"	
1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL HOSPITAL DE APOYO HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"	7
1.2 CLIMA	7
1.3 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL	8
1.4 MISION	8
1.5 VISION AL 2017	8
1.6 INFRAESTRUCTURA	8
1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	10
1.8 NIVEL DE COMPLEJIDAD:	11
1.9 CARTERA DE SERVICIOS:	11
1.10 RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"	14
CAPITULO II : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
2.1 EXPLICACIÓN DEL PORQUÉ DE LA ELECCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	20
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.	27
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL	29
2.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	29
2.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.5 JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS PARA EVALUAR EL VALOR POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	31
2.5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	31

2.5.2	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	31
2.6	LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	31
2.7	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	32
2.7.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL.	32
2.7.2	DELIMITACIÓN TEMPORAL.	32
2.7.3	DELIMITACIÓN CUANTITATIVA	32
2.7.4	DELIMITACIÓN SOCIAL	33
2.8	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.8.1.	OBJETIVO GENERAL	33
2.8.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
2.9	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	33
2.9.1.	HIPÓTESIS GENERAL	33
2.9.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	33
2.10	IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	34
2.10.1	VARIABLE INDEPENDIENTE	34
2.10.2	VARIABLE DEPENDIENTE	34
2.11.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.11.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	34
2.11.1.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	35
2.11.2	MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	35
2.11.2.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
2.11.1.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.11.3	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.11.3.1	UNIVERSO	36
2.11.3.2	POBLACIÓN	36

2.11.3.3	MUESTRA	36
2.11.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	37
2.11.4.1	TÉCNICAS.	37
2.11.4.2	INSTRUMENTOS	37
2.11.4.3	FUENTES.	37
CAPITULO III . MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1	ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	38
3.2	FUNDAMENTO TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	39
3.2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	39
3.2.1.2.	DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	45
3.2.1.3.	ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	46
3.2.1.4.	DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	47
3.2.1.5.	CONCEPTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	51
3.2.1.6.	LAS FUNCIONES DE LA CULTURA	52
3.2.1.7	CUÁNDO Y CÓMO SE INICIA LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN?	55
3.2.1.8	ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	57
CAPITULO IV : EL CLIMA ORGANIZACIONAL		
4.1	ORIGENES DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL CLIMA.	61
4.2	ENFOQUES SOBRE LA FORMACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	62
4.2.1	EL ENFOQUE ESTRUCTURAL	63
4.2.2	EL ENFOQUE CULTURAL	64
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	64

4.4	CREAR UN APROPIADO CLIMA ORGANIZACIONAL.	65
4.5	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	67
4.6	TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT.	67
4.8	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	71
4.9	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	73

CAPTULO V : EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

51.	CONCEPTO DE EFCTIVIDAD	75
5.2	LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD	75
5.3	EL CONCEPTO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	76
5.4	DEFINICIONES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	80
5.5	BÚSQUEDA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	81
5.6	EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	82
5.7	DIMENSIONES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	86
5.8	PROPÓSITOS DE LA VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD	88
5.9	INTERPRETACIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA COMO HAN DESARROLLADO SOBRE EL TEMA	90
5.91	ACCIÓN COOPERATIVA DE CHESTER BARNARD	91
5.9.2	EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE KATZ Y KAHN	92
9.5.3.	EL MODELO DE CONTRADICCIONES DE RICHARD HALL	94
5.9.4.	DETERMINANTES DE LA EFECTIVIDAD DE PENNINGS Y GOODMAN	95
2.8.5.	EL ENFOQUE DE JUSTICIA SOCIAL DE KEELEY	97
5.9.6.	EL ENFOQUE RECURSO-DEPENDIENTE DE PFEFFER Y SALANCIK	99
5.9.7.	EL ENFOQUE DE CONSTITUYENTES MÚLTIPLES	100
5.9.8	ENFOQUE DEL CILCO DE VIDA DE CAMERON Y WETHEN	102
5.9.9.	COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	103

CAPITULO VI

	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
6.1	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	106

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	120
Bibliografía	128
Anexos	130

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis queridos padres, quienes con su cariño y apoyo ha sabido guiarme por el camino del bien para llegar a realizarme como verdadero profesional

Ryder

Con infinito amor dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios Todopoderoso, por ser el ente más supremo, con eterna gratitud, quien me ha conducido por el camino del bien y de la superación

Ryder

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis adorados padres, quien con su cariño y apoyo incondicional han sabido guiarme por el camino del bien y del éxito para llegar a realizarme como verdadero profesional y persona dentro de la ciudad.

Yuri Max

Con verdadero e infinito amor dedico este trabajo primeramente a Dios Todopoderoso, por ser el ente más importante y supremo, con eterna gratitud, quien me ha conducido por el camino del bien ante la sociedad y de la superación personal y profesional

Yuri Max

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecemos a Dios, por habernos dado la vida y sabiduría para realizarnos como personas y así poder culminar nuestros estudios llenos de éxitos y dedicación, a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, en la que nos han inculcado conocimientos científicos, culturales y morales para poder desenvolvemos en nuestra vida profesional y de manera especial al Lic. Mario PRADO RAMOS, quien fue la persona mentalizadora y desinteresada que ayudo a la culminación de esta investigación con su asesoramiento.

También expresamos nuestro agradecimiento a toda la plana docente quienes hicieron realidad este hermoso sueño de ser profesionales en la Carrera Profesional de Administración. Siempre los tendremos presente en nuestra vida profesional.

Ryder – Yuri Max

INTRODUCCIÓN

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años atrás hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, esta una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. El clima organizacional 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

El Sistema de Salud demanda modernización en los sistemas de dirección, ya que brinda vitalidad a los sistemas organizativos, esto influye en el rendimiento del capital humano, relacionándolo con su ambiente laboral, condición indispensable para la excelencia en el proceso de cambio. El Clima Organizacional es un elemento esencial en el desarrollo de la planificación para la estrategia organizativa creando en el directivo una visión futura, como elemento de diagnóstico para una realidad.

El presente trabajo de Tesis tiene la siguiente estructura: Capítulo I: Aspectos Generales del Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”; Capítulo II : Planteamiento del problema de investigación; Capítulo III: Marco Teórico de la investigación clima y cultura organizacional; Capítulo IV : El clima Organizacional; Capítulo V : Efectividad Organizacional y el Capítulo VI : Análisis e interpretación de los resultados.

Los Tesistas

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA “DANIEL ALCIDES CARRION”

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL HOSPITAL DE APOYO HUANTA “DANIEL ALCIDES CARRION”

- Ubicación Geográfica: Ubicación del Hospital

El Hospital de Apoyo Huanta se encuentra ubicado al Nor-oeste de la plaza principal del Distrito de Huanta y pertenece al:

- Departamento : Ayacucho
- Provincia : Huanta
- Distrito : Huanta
- Dirección : Av. Mariscal Castilla N° 616 - 618

1.2 Clima

El distrito de Huanta presenta un clima templado y seco durante todo el año por situarse en una parte de ceja de selva amazónica. Registra temperaturas de 20° a 26 ° C.

Delimitan con dos Ríos principales la Provincia de Huanta, el Rio Mantaro por el Oeste y el Rio Apurímac por el Noreste.

1.3 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL HOSPITAL

El Hospital de Apoyo "DANIEL ALCIDES CARRION" de Huanta, es un hospital referencial que depende técnica, funcional y normativamente del Ministerio de Salud. Tiene por finalidad contribuir a mejorar el nivel de vida de la población, su organigrama estructural muestra su organización y sus niveles respectivos.

1.4 MISION

Somos un Hospital Líder en Salud, brindamos atención Integral con calidad, equidad con personal sensibilizado y capacitado para satisfacer las necesidades de Salud, respetando su cultura de la población contribuyendo en su desarrollo social de la provincia.

1.5 VISION AL 2017

Seremos al 2017 un Hospital acreditado, líder en la prestación de servicios de salud Integral y especializada con personal altamente calificado, con una cultura organizacional de excelencia, calidad y calidez.

1.6 INFRAESTRUCTURA

El Hospital cuenta con dos bloques construidos. El bloque del Hospital antiguo está construido con material rústico donde funciona el área preventiva que se encuentra en condiciones de inhabitabilidad; es de prioridad la construcción de nuevos ambientes en este bloque.

Los ambientes de los consultorios y oficinas del bloque del Hospital nuevo son insuficientes, es así que faltan ambientes para la Oficina de Gestión de la Calidad, Oficina de Planificación y presupuesto/ Contabilidad, Logística, Jefaturas de Obstetricia, Enfermería, Epidemiología, Ambientes para Psicoprofilaxis, Estimulación Prenatal; Estimulación Temprana.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA “DANIEL ALCIDES CARRION”

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL HOSPITAL DE APOYO HUANTA “DANIEL ALCIDES CARRION”

- Ubicación Geográfica: Ubicación del Hospital

El Hospital de Apoyo Huanta se encuentra ubicado al Nor-oeste de la plaza principal del Distrito de Huanta y pertenece al:

- Departamento : Ayacucho
- Provincia : Huanta
- Distrito : Huanta
- Dirección : Av. Mariscal Castilla N° 616 - 618

1.2 Clima

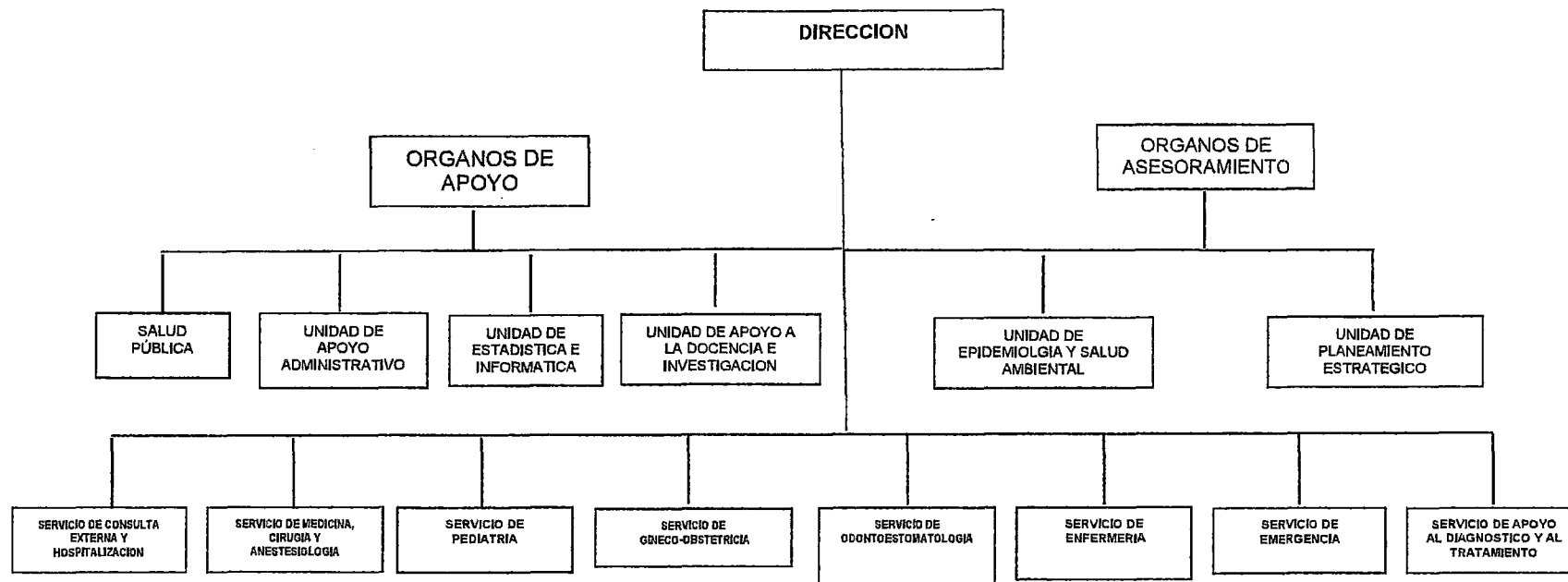
El distrito de Huanta presenta un clima templado y seco durante todo el año por situarse en una parte de ceja de selva amazónica. Registra temperaturas de 20° a 26 ° C.

En el área de Hospitalización no se garantiza bioseguridad, debido a que se cuenta con un solo pabellón de Hospitalización donde se encuentran pacientes de los servicios de Cirugía, Pediatría-Neonatología, Medicina, Obstetricia, Ginecología, pacientes aislados, cuidados intermedios.

El Servicio de Gineco Obstetricia que tiene mayor demanda y movimiento de pacientes tiene ambientes dispersos, que no permite el monitoreo constante de las pacientes Hospitalizadas.

El modulo materno infantil debiera tener un ambiente de cirugía menor. El servicio de Sala de operaciones debe contar con la sala contigua de cuidados inmediatos Se cuenta con otra infra estructura que actualmente viene siendo ocupado por las oficinas de la sede UERSAN.

**1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION - HUANTA**



FUENTE: OFICINA DE PLANIFICACION HDACH

1.8 NIVEL DE COMPLEJIDAD:

El Hospital de Apoyo “Daniel Alcides Carrión” de Huanta, está catalogado como un hospital de nivel II-1, En las tablas presentan los servicios finales, servicios intermedios, los órganos de apoyo y los órganos asesores, órganos de línea.

TABLA N° 01

SERVICIOS FINALES	INTERMEDIOS	APOYO	ASESORIA
<ul style="list-style-type: none">• Consulta Externa• Emergencia Medicina• Emergencia Obstétrica• Adultos• Hospitalización• Estrategias Nacionales	<ul style="list-style-type: none">• Diagnósticos por imágenes• Centro obstétrico• Central de esterilización• Farmacia• Nutrición y Dietética• Enfermería• Patología Clínica• Centro Quirúrgico• Cuidados Intensivos.	<ul style="list-style-type: none">• Dirección• Administración• Personal• Logística• Economía• Estadística• Servicios Generales• Lavandería• Servicio Social	<ul style="list-style-type: none">• Calidad• Planeamiento• Epidemiología• Salud Ambiental

FUENTE: OFICINA DE PLANIFICACION HDACH

1.9 CARTERA DE SERVICIOS:

✓ **Emergencia :**

- Emergencia General Medicina
- Emergencia Gineco Obstétrica

✓ **Consulta Externa :**

- Consultorio de Medicina
- Consultorio de Ginecología
- Consultorio de Cirugía
- Consultorio de Pediatría
- Consultorio de Obstetricia Atención prenatal I y II
- Consultorio de Planificación Familiar
- Consultorio de Infecciones de Transmisión Sexual – VIH/SIDA
- Consultorio de Detección precoz de Cáncer de Cuello Uterino

- Consultorio de Salud Sexual y Reproductiva del Adolescente
- Consultorio de Psicología
- Consultorio ESNI
- Consultorio de Recién Nacido
- Consultorio de CRED I Y II
- Consultorio de Nutrición
- Consultorio diferenciado del adolescente
- Consultorio de Odontología.

✓ **Hospitalización**

- Obstetricia
- Medicina
- Cirugía
- Pediatría
- Neonatología
- Unidad de Cuidados Intermedios
- Ginecología

✓ **Servicio de ayuda al diagnóstico**

Laboratorio

- Hematología
- Parasitología
- Bioquímica
- Serología
- Microbiología
- Programa de enfermedades Transmisibles
- Banco de Sangre
- Rayos X
- Ecografía
- Unidad de Monitoreo Fetal
- Electro cardiograma

✓ **Servicio de apoyo al Tratamiento:**

- Farmacia

- Nutrición
- Servicio Social.
- Psicología

✓ **Salud Ambiental**

- **Higiene alimentaria:** Vigilancia sanitaria de alimentos y bebidas de consumo humano.
- **Saneamiento básico:** Vigilancia y monitoreo de cloro residual y análisis bacteriológico y físico químico de agua para consumo humano.
- **Protección del ambiente y Salud Ocupacional:** Vigilancia y control de riesgos ocupacionales, manejo de residuos sólidos hospitalarios.
- **Zoonosis:** Atención de personas mordidas por canes y otros, atención de accidentes por animales ponzoñosos.

✓ **Salud Publica**

Estrategias Sanitarias :

<ul style="list-style-type: none"> • ARTICULADO NUTRICIONAL: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control del recién nacido ✓ Control de Crecimiento y Desarrollo ✓ Estimulación temprana ✓ Inmunizaciones ✓ Consejería Nutricional ✓ Tratamiento antiparasitario ✓ Visitas Domiciliarias ✓ Sesiones Demostrativas ✓ Administración de Multimicronutrientes. ✓ Sesiones Educativas. ✓ Examen Odontológico. ✓ Entrevista de Tamizajes. • MATERNO NEONATAL: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control Prenatal 	<ul style="list-style-type: none"> • PREVENCIÓN Y CONTROL DE CÁNCER <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y prevención de cáncer del cuello uterino (IVAA, PAP, COLPOSCOPIA) y mamas ✓ Tratamiento Primario de Cáncer de cuello Uterino: Crioterapia, Cono lipees. ✓ Prevención y Control del cáncer de próstata, pulmones y gástrico • ÁREA DE ATENCIÓN DIFERENCIADA DEL ADOLESCENTE <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de Crecimiento y Desarrollo. ✓ Diagnostico Nutricional. ✓ Evaluación de Agudeza visual , Auditiva
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Psicoprofilaxis del dolor en el parto. ✓ Control de Puerperio ✓ Estimulación pre natal ✓ Tamizaje VIF. ✓ Tamizaje batería de la Gestante. ✓ Tamizaje PAP en Gestante. ✓ Evaluación y Diagnostico Nutricional en Gestante. ✓ Tratamiento con Suplemento de Hierro. ✓ Plan de Parto. ✓ Visita Domiciliaria ✓ Planificación Familiar. ✓ Diagnóstico y Tratamiento Sindromico de ITS en Gestante y contactos. <p>• PREVENCIÓN Y CONTROL DE DAÑOS NO TANSMISIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de Hipertensión arterial y Diabetes. ✓ Salud Mental y Cultura de Paz (Psicología, Psiquiatría, MAMIS) ✓ Salud Ocular y Prevención de la Ceguera ✓ Salud Bucal <p>• PREVENCIÓN Y CONTROL DE DAÑOS TRANSMISIBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tuberculosis ✓ Diagnóstico de VIH/ SIDA : Prueba rápido de VIH. ✓ Diagnóstico y Tratamiento de ITS Sindromico y etiológico. ✓ Control y tratamiento de contactos ITS. ✓ Oferta UAMP. ✓ Formación y Monitoreo PEPs. ✓ Metaxénicas y zoonosis 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación del físico postural. ✓ Identificación de riesgos y daños del adolescente ✓ Tamizaje VIF. ✓ Talleres de habilidades sociales. ✓ Sesiones Educativas: Adolescentes, Padres y Docentes. ✓ Formación de Educadores de Pares. ✓ Visitas Domiciliarias. ✓ Escuela de Padres en Comunidades. ✓ Consejería en salud sexual y reproductiva del Adolescente ✓ Planificación Familiar en Adolescente. ✓ Consejería Integral a los padres.
--	---

FUENTE: OFICINA DE PLANIFICACION HDACH

1.10 RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"

HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"

ORGANOS DE APOYO	
UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO	GRUPO OCUPACIONAL
SUPERVISOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	F-1
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	SPD
AUXILIAR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I	SAC
CONTADOR I	SPD
ARTESANO IV	STA
ARTESANO I	STD
ARTESANO I	STD
TECNICO EN TRANSPORTES I	STC
TECNICO EN TRANSPORTES I	STC
CHOFER I	STE
CHOFER I	STE
SECRETARIA I	STF
ORGANO DE DIRECCION	
DIRECCION DEL HOSPITAL	GRUPO OCUPACIONAL
DIRECTOR DE HOSPITAL II	F-3
SECRETARIA IV	STB

UNIDAD DE ESTADISTICA E INFORMATICA	GRUPO OCUPACIONAL
SUPERVISOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	F-1
TECNICO EN ESTADISTICA II	STA
TECNICO EN ESTADISTICA II	STA
TECNICO EN ESTADISTICA II	STA
TECNICO EN ESTADISTICA II	STA
TECNICO ESTADISTICA I	STC
TECNICO ESTADISTICA I	STC

UNIDAD DE APOYO A LA DOCENCIA E INVESTIGACION	GRUPO OCUPACIONAL
SUPERVISOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	F-1
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	SPC

ORGANOS DE ASESORIA	
UNIDAD DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	GRUPO OCUPACIONAL

SUPERVISOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	F-1
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	SPD
TECNICO ADMINISTRATIVO I	STC

UNIDAD DE EPIDEMIOLOGÍA Y SALUD AMBIENTAL	GRUPO OCUPACIONAL
SUPERVISOR DE PROGRAMA SECTORIAL I	F-1
MEDICO I	I
BIOLOGO I	I

ORGANOS DE LINEA	
SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA Y HOSPITALIZACION	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO I	I
ENFERMERA I	11
TECNICO SANITARIO I	STB
TECNICO SANITARIO I	STB
TECNICO EN ENFERMERIA III	STA

SERVICIO MEDICINA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO III	3
MEDICO CIRUJANO III	3
ENFERMERA V	14
ENFERMERA IV	13
ENFERMERA IV	13
ENFERMERA III	12
ENFERMERA III	12
ENFERMERA II	11
ENFERMERA II	11
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA I	STB
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO SANITARIO I	STB
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN FARMACIA I	STC
ARTESANO I	STC
ARTESANO I	STC
ARTESANO I	STC

BIBLIOTECA E INFORMACION
CULTURAL
U.N.S.C.H.

SERVICIO CIRUGIA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO IV	4
MEDICO CIRUJANO II	2
MEDICO CIRUJANO I	1
MEDICO CIRUJANO I	1
ENFERMERA IV	13
ENFERMERA III	12
ENFERMERA III	12
ENFERMERA II	11
ENFERMERA II	11
ENFERMERA I	10
ENFERMERA I	10
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA I	STB
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO SANITARIO I	STB

SERVICIO ANESTESIOLOGIA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO I	I
ENFERMERA I	10
TECNICO SANITARIO I	STB

SERVICIO GINECO-OBSTETRICIA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO III	3
MEDICO CIRUJANO I	1
MEDICO CIRUJANO I	1
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ IV	IV
OBSTETRIZ II	II
OBSTETRIZ I	I
OBSTETRIZ I	I
OBSTETRIZ I	I
OBSTETRIZ I	I

OBSTETRIZ I	I
ASISTENTE EN SERVICIOS DE SALUD I	SPE
TECNICO EN ENFERMERIA II	STA
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STD
TECNICO SANITARIO I	STB

SERVICIO PEDIATRIA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO I	1
MEDICO CIRUJANO I	1
ENFERMERA III	12
ENFERMERA II	11
ENFERMERA I	10
TECNICO EN ENFERMERIA III	STA
TECNICO EN ENFERNERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC
TECNICO EN ENFERMERIA I	STD
AUXILIAR DE ENFERMERIA I	SAC

SERVICIO DE ENFERMERIA	GRUPO OCUPACIONAL
ENFERMERA I	10
ENFERMERA I	10
TECNICO ADMINISTRATIVO I	STD

SERVICIO DE EMERGENCIA	GRUPO OCUPACIONAL
MEDICO CIRUJANO I	1
MEDICO CIRUJANO I	1
ENFERMERA I	10
ENFERMERA I	10

SERVICIO ODONTOESTOMATOLOGIA	GRUPO OCUPACIONAL
CIRUJANO DENTISTA I	I
CIRUJANO DENTISTA I	I
TECNICO EN ENFERMERIA I	STC

SERVICIO DE APOYO AL DIAGNOSTICO	GRUPO OCUPACIONAL
BIOLOGO I	I
BIOLOGO I	I

BIOLOGO I	I
BIOLOGO I	I
BIOLOGO I	I
TEC. ESPECIALISTA EN LABORATORIO	I
TEC. ESPECIALISTA EN RAYOS X I	I
TECNICO EN LABORATORIO I	STC

SERVICIO DE APOYO AL TRATAMIENTO	GRUPO OCUPACIONAL
ASISTENTE SOCIAL I	I
ASISTENTE SOCIAL I	I
ASISTENTE SOCIAL I	I
NUTRICIONISTA II	II
NUTRICIONISTA	I
QUIMICO FARMACEUTICO I	I
QUIMICO FARMACEUTICO I	I
QUIMICO FARMACEUTICO I	I
PSICOLOGO	I
ASISTENTE EN SERVICIOS SOCIALES I	SPE
ARTESANO II	STC
ARTESANO I	STE
TECNICO EN NUTRICION I	STD
AUXILIAR DE NUTRICION I	SAC
TECNICO ADMINISTRATIVO I	STD

FUENTE: OFICINA DE PLANIFICACION HDACH

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

2. Descripción del problema de investigación.

2.1 Explicación del porqué de la elección del Problema de Investigación.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Por otro lado la estructura organizacional se entiende como el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados, la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlo y el establecimiento de las medidas necesarias para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso Humano "...enraizamiento, arraigo y permanencia... Guedez⁽¹⁾.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Al respecto Robbins⁽²⁾ plantea:

El concepto de Clima Organizacional nos permite ampliar la perspectiva de Análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

⁽¹⁾ GUEDEZ, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec. Pag. 57

⁽²⁾ ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México. Pag. 439

En base a lo anterior clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

El objetivo de estudio reside en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores no es una resultante de los factores organizacionales existentes si no que depende de las percepciones que tendrá el personal del Hospital de apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrion" de estos factores.

Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional. Algunos objetivos de los estudios de Clima Organizacional son: Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional; identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima Organizacional actual; Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos. Algunas variables internas que pueden ser analizadas mediante un estudio del Clima Organizacional son: Comunicación, supervisión, carga de trabajo, beneficios, condiciones físicas, identificación con la empresa, percepción, percepción de la alta dirección, efectividad organizacional, ética. Relación organización-personal y otras más. La aproximación hacia el conocimiento del estado de éstas se realiza a través de la percepción que de ellas tiene los miembros de la organización.

Para realizar un estudio de Clima Organizacional se utilizan encuestas en las que se realizan preguntas orientadas a conocer la percepción manifestada en una apreciación por parte de los colaboradores. Una vez seleccionadas las variables a ser estudiadas, se elaboran preguntas para obtener la información que se desea obtener. Una vez recolectada la información se procede a analizar estadísticamente los resultados,

llegándose a precisar resultados por área de trabajo, por antigüedad en la institución, por sector geográfico, por edades, por las preguntas abiertas realizadas, etc. Para lograr información más precisa se puede recurrir a la realización de seminarios de diagnóstico o focus group para indagar con mayor profundidad en las opiniones de los colaboradores. Finalmente los resultados y los análisis deben ser presentados a las distintas audiencias definidas. Un estudio de este tipo permite generar acciones para mejorar los resultados obtenidos. La especial importancia de un diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

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

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las características de la organización generan un determinado Clima Organizacional. Este clima repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El clima organizacional es, pues, un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa. Como se ha podido apreciar el Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización.

La Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá, iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador. La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el clima Organizacional es que se concretan los objetivos.

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan)⁽³⁾. Como ejemplo de esta afirmación, podemos tomar al Ministerio de Salud, cuya misión es Promover y garantizar la salud individual y colectiva de la población del Perú, incidiendo en los lugares donde la pobreza está catalogada como de extrema. Pese a tener una misión definida, los establecimientos de salud que lo integran, valga decir, Institutos de IV nivel, Direcciones Regionales, Hospitales, Centros de Salud, etc., se basan en los mismos lineamientos planteados por el ente de mayor jerarquía estructural; pero sin embargo para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por consiguiente los climas de trabajo que poseen difieren unos del otro: el Lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores y doctrinas son totalmente distintas.

⁽³⁾ Phegan B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A. pg.29

En el seno de esta Organización (MINSA), labora personal profesional de la salud, técnicos administrativos, técnicos asistenciales y auxiliares; que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada uno de establecimientos de salud, con la finalidad de cumplir la política que tiene asignado el Ministerio de Salud que radica principalmente en el hecho de disminuir los casos de enfermedades en general utilizando estrategias de prevención y promoción.

El personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “ Daniel Alcides Carrión” se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación de personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda. Hay que recalcar que a veces los choques entre el personal tiene sus puntos críticos en la formación de los diferentes grupos existentes (nombrados y contratados) y en el desarrolla de sub-culturas organizacionales. Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar.

El incipiente desarrollo de la cultura organizacional en el Hospital de Apoyo de Huanta “ Daniel Alcides Carrión”, dio pie a que entre los mismos trabajadores administrativo se originara una brecha, debido a que más de la mitad de estos forman parte del personal nombrado que a pesar de gozar de todos los beneficios dados por la ley (vacaciones, seguro, bolsa de víveres, incentivos laborales, etc.) no se encuentran totalmente identificados con su institución; y por otro

lado el grupo formado por los contratos administrativos de servicios (CAS) que por carecer de todos los beneficios que si poseen los nombrados interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente y que además se respalda por las mismas cláusulas del contrato que firman , en el cual textualmente se menciona el hecho de que este personal no presentará vínculo alguno con la institución, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja. Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajo agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los usuarios que de una u otra manera están relacionados con las actividades que ejecuta nuestra Institución en pos de la erradicación del mal servicio y los problemas de clima organizacional.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores administrativos nombrados y contratados desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

2.2 Descripción de la realidad problemática.

El Hospital de Apoyo de Huanta “ Daniel Alcides Carrión”, enfrenta hoy en día una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, porque este mundo moderno y globalizado así lo exige y además de ello la modernidad exige también que esta se haga más competitiva; uno de los problemas puede resaltarse en la improductiva división de trabajo, la

deficiente selección de personal y asignación de funciones sin criterio técnico, la falta de una cultura y clima organizacional que tienen una vital incidencia en el servicio que se presta. Por lo tanto, administrativamente es criticada y cuestionada por los usuarios y la comunidad de Huanta.

A partir de esta apreciación, en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión", enfrenta esa gran dificultad de integrar los esfuerzos de los trabajadores que permitan asegurar el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto del problema, la mayor dificultad está en el deficiente desempeño de los trabajadores, es decir, de la fuerza laboral que interactúa dentro de ella que repercute en la incompetencia laboral en todos los niveles de la organización. Los fundamentos de esta apreciación problemática se sistematiza en las siguientes apreciaciones:

- No se aprecia trabajos que permitan identificar, explicar y mejorar el desempeño laboral que realizan los trabajadores administrativos a través de un clima organizacional aceptable.
- En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión", no cuenta con un plan o programa de capacitación para sus trabajadores, pero se les exige un mayor rendimiento laboral.
- En el Hospital de Apoyo "Daniel Alcides Carrión" de Huanta, no ha realizado un análisis de diferenciación entre sus trabajadores administrativos, servidores de la salud, con relación a su capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente;
- El trabajador administrativo, del Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión", es relegado en cuanto se refiere a la participación en los programas de capacitación, como en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes sin tener en cuenta los resultados de sus actividades;

- En el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” , como tal; no tiene capacidad para identificar y analizar sus problemas y oportunidades que le permita generar una cultura y clima organizacional permanente en un contexto de relaciones humanas; es decir generar la interacción humana en el trabajo.

Por otro lado, En el Hospital de Apoyo de Huanta “ Daniel Alcides Carrión” , cuenta a la fecha con 144 trabajadores entre trabajadores administrativos, y de salud y contratados nombrados en sus diversas áreas funcionales que le permita cumplir con sus objetivos como es la prestación de servicios a la comunidad Huanta y comunidad Ayacuchana.

2.3 Formulación del problema de investigación

2.3.1 Problema principal

¿Cómo incide la cultura y el clima organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” ?

2.3.2 Problemas Específicos

- ✓ ¿Es importante tener en cuenta la Cultura y el Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” ?
- ✓ ¿Cómo está vinculada la satisfacción laboral (motivación) con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”?

2.4 Importancia de la investigación

El Personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” desea tener una cultura y clima organizacional eficiente y que sirva

como una herramienta que los apoye a lograr su nueva actitud en la organización con procedimientos rápidos y fáciles.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial, el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas y de las instituciones; los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; las organizaciones que los implantan logran ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa y/o institución que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas y/o instituciones le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima Organizacional. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada.

Sin embargo, muchas empresas y/o instituciones no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

- Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las

personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.

- Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa
- Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

2.5 Justificación y criterios para evaluar el valor potencial de la investigación.

2.5.1 justificación de la investigación

Esta investigación tiene por finalidad permitir identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión", las cuales podrán contribuir a una mejor calidad de vida de todos los integrantes de la institución en estudio.

2.5.2 Justificación Teórica

La investigación sistematizara los elementos de la cultura y el clima organizacional inciden en la eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".

2.6 Limitaciones y alcance de la investigación

La principal limitación de esta investigación es la dificultad para la obtención de la información actualizada y detallada, dado que para trabajar con las variables a analizar se requiere de cifras puntuales que permitan determinar

la información relevante de la importancia de la cultura y clima organizacional como factores de éxito en la eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”. Asimismo, informaciones de algunas instituciones difieren en ciertos porcentajes unas de otras, lo que ocasiona problemas al realizar comparaciones y buscar la exactitud de la misma.

La investigación nos permitirá reconocer los elementos de la cultura y el clima organizacional que inciden en la eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” y a la vez plantear estrategias básicas relacionadas con las variables para mejorar la gestión administrativa a través de la atención eficaz y eficiente de los servicios al usuario.

2.7 Delimitación de la investigación.

2.7.1 Delimitación espacial.

La investigación se realizara en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”.

2.7.2 Delimitación temporal.

La presente investigación se realizara entre los meses de agosto de 2013 a Agosto del 2104. Tiempo que será determinado para el estudio exhaustivo de la cultura y el clima organizacional y respectiva repercusión en los factores de eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”.

2.7.3 Delimitación cuantitativa

El estudio estará delimitado a todos el personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”, activos, entre personal directivos, funcionarios y administrativos, y personal de salud bajo las diferentes modalidades de contrato.

2.7.4 Delimitación social

La presente investigación se realizará para presentar una propuesta sobre las estrategias básicas que debe de existir para lograr el máximo rendimiento en el desarrollo de sus funciones y mejor gestión institucional cuya repercusión es netamente social.

2.8 Objetivos de la investigación

2.8.1. Objetivo general

Analizar los elementos de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".

2.8.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar la importancia de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".
- ✓ Explicar cómo está vinculada la satisfacción laboral con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".

2.9 Formulación de hipótesis de investigación

2.9.1. Hipótesis general

Los elementos de La cultura y clima organizacional influyen en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".

2.9.2. Hipótesis específicas

- La importancia de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".

- La satisfacción laboral está vinculada con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”

2.10 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

2.10.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Cultura Organizacional y

Clima Organizacional

Indicadores

- ✓ Hábitos
- ✓ Valores
- ✓ Actitudes
- ✓ Condición Laboral

2.10.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- Efectividad de la Dirección de Personal

Indicadores

- ✓ Rendimiento Laboral
- ✓ Productividad Laboral y
- ✓ Satisfacción del trabajador
- ✓ Calidad de Atención

2.11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.11.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

2.11.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será aplicada porque accederemos a teorías concernientes a cada una de las variables e indicadores del estudio, para solucionar problemas relativos a la Cultura y Clima organizacional como factores de éxito del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”.

2.11.1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación será descriptivo, correlacional y explicativo; porque describiremos las variables y sus indicadores, la relación entre las variables, así como la relación entre los indicadores de las variables usando instrumentos de investigación el cual tabularemos y explicaremos los resultados.

2.11.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.11.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que nos permitirá contrastar nuestras hipótesis son:

- **Descriptivo.**- Identificaremos, clasificaremos, relacionaremos y delimitaremos el estudio y análisis de la cultura y clima organizacional.
- **Cuantitativo.**- Presentaremos datos, cuadros y gráficos estadísticos.
- **Cualitativa.**- Desarrollaremos conceptos, comprensiones e interpretaciones teóricas de las variables de estudio.
- **Inductivo.**- Estableceremos proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de la cultura y clima organizacional.
- **Deductivo.**- Inferiremos conclusiones a partir de las teorías y los hechos en la universidad objeto de estudio, con respecto a la cultura y clima organizacional.
- **Análisis.**- En la investigación emplearemos un proceso mental para separar las partes del todo conocimiento de la cultura y clima organizacional discriminando los elementos que descubren las relaciones entre las variables e indicadores en un contexto netamente laboral.
- **Síntesis.**- En la investigación reflejaremos conocimientos, a partir de la cultura y clima organizacional inadecuados, los efectos

negativos que implica en la gestión del talento humano. Así mismo, plantearemos estrategias básicas para resolver las variables para una gestión eficaz del talento humano.

2.11.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será descriptivo porque determinaremos y detallaremos las características de las variables, así como la correlación entre éstas y sus indicadores en forma teórica.

2.11.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

2.11.3.1 UNIVERSO

El universo será todo el personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”, que engloba una población de 144 trabajadores.

2.11.3.2 POBLACIÓN

La población en estudio constituye 144 trabajadores que laboran en el Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión”.

2.11.3.3 MUESTRA

El tamaño de muestra se calculó con el nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5%; por carecer de información previa se estimara que el valor de $p = 80\%$ y $q = 20\%$ y por lo que la cantidad calculada haciendo uso de la fórmula es:

FÓRMULA

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n: muestra
- Z: nivel de confianza
- E: margen de error permitido
- p: frecuencia esperada de estudio
- $p + q = 1$

Datos:

- $N = 144$

- Z = 95%
- E = 5%
- p = 0.8
- q = 0.2

$$n = \frac{1.95 * 0.8 * 0.2 * 144}{0.05^2 (144 - 1) + 1.95^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 46$$

$$n = 46 \text{ personas}$$

Nivel Remunerativos	Población	Muestra	%
F-3	1	1	2
F-1	5	5	11
PROFESIONALES	81	21	44
TECNICOS	54	17	38
AUXILIARES	2	2	4.
	144	46	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por la oficina de planificación del HDAC

2.11.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

2.11.4.1 TÉCNICAS.

- **Encuestas:** realizadas al personal del tamaño muestra el cual involucra a todo el personal.

2.11.4.2 INSTRUMENTOS

- **guía de encuesta:** Que permitirá obtener la información que se requerirá de los trabajadores.

2.11.4.3 FUENTES.

- **Fuente primaria:** Información que se generaran a partir de los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas al personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión".
- **Fuente secundaria:** Información obtenida mediante la bibliografía revisada: libros, enciclopedias, tesis, etc.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Cuando se define el planteamiento del problema y se determinan los objetivos de la investigación, existe la necesidad de establecer los fundamentos teóricos que sustenten el trabajo de investigación. En tal sentido, tomando las consideraciones antes expresadas se anotan las bases teóricas relacionadas a la cultura y el clima organizacional como factores de eficacia del personal que labora en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión", que viene ser el título del presente trabajo de tesis, por lo que se hace referencia a otros trabajos relativos al tema de investigación.

Se debe manifestar que trabajos relacionados al tema de investigación es limitado sobre cultura y clima organizacional; por lo que el enfoque utilizados por los investigadores muestran una gran variedad de variables.

Es necesario precisar que en el sector salud trabajos de esta naturaleza es muy limitada sobre todo a temas sobre cultura y el clima organizacional. Sin embargo hay temas de investigación sobre Clima Organizacional realizado en el Centro de Salud "Manuel Bonilla" del año 1999 La punta – Callao.

3.2 FUNDAMENTO TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2.1 Cultura Organizacional

La cultura Organizacional es un sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de una organización, con el fin de dar cumplimiento a la misión y visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

Evidenciamos la cultura organizacional cuando se habla de los mitos e ideologías formadas a través de los años en una compañía, un ejemplo de ello es cuando habla de la puntualidad como un requisito para ser aceptado por colegas en algún grupo de trabajo de una organización.

A través de los estudios administrativos sobre cultura organizacional podemos definir dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento:

1. La concepción de cultura como parte esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, como también lo es el clima organizacional, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
2. La que la identifica como "esencia organizativa": conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse.

La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es). (Kreps), Cultura organizacional: la esencia de la organización.)⁽⁴⁾

Bajo este punto podemos decir que la cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura.

- ✓ Se entiende como Cultura Organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales (Schein, 1996) Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.
- ✓ La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- ✓ **La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

⁽⁴⁾ KREPS, Gary, L. Organizational Communication. Theory and Practice. Longman, 1990, Pág. 133

- ✓ **Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ✓ **El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la administración. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ **La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- ✓ **El control.**- El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- ✓ **Tolerancia al riesgo.**- El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ **Los criterios para recompensar.**- Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- ✓ **El perfil hacia los fines o los medios.**- De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ **El enfoque hacia un sistema abierto.**- El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- ✓ **Tolerancia al conflicto.**- Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas. Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el

valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Según diversos especialistas existen 4 tipos de cultura organizacional:

1. **ACADEMIA.** Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano en varias funciones.
2. **CULTURA DE EXPERIENCIA.** Prioriza la antigüedad. La lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración continua es primordial. Se denomina también “**CLUB**”
3. **EQUIPO.** Prioriza el riesgo y la innovación. Se reclutan personas talentosas y con experiencia que sean flexibles y abiertas, lo que permite a las personas crecer.
4. **FORTALEZA.** Está orientada a la sobrevivencia. Generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores. Ofrecen seguridad y pocos desafíos al cambio.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un plano no observable a nivel de las creencias y valores empresariales. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Según Kolb⁽⁵⁾ (2001) una serie de investigaciones reportan en materia de

(⁵) Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, Motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente:

- ✓ Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- ✓ Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- ✓ aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

- El funcionamiento de las instituciones.
- Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- Los parámetros para la optimización.

Delgado, sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"⁽⁶⁾

En la misma línea del autor citado anteriormente, Shein(1988)⁽⁷⁾, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura a) Supuestos básicos; b) Valores o ideologías; c) Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) Practicas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

La cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional

⁽⁶⁾ DELGADO, C.E. *la influencia de la cultura en la conducta del consumidor*. Informe. U.S.B. Carcasa. 1990.

⁽⁷⁾ SCHEIN, E. *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice-Hall. Mexico. 1990

muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Podríamos decir que: La cultura Organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento⁽⁸⁾.

Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por lo tanto en los hospitales o cualquier organización de salud, es un término que debe tenerse en consideración.

Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por lo tanto en los hospitales o cualquier organización de salud, es un término que debe tenerse en consideración.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de Organización y Funciones, Planes de Capacitación, Planes Estratégicos, entre otros.

Un hábito. Para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como una norma en una organización. Ejemplo: Si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: Sencillez, alegría, responsabilidad, honradez,

⁽⁸⁾ MARTINEZ, Luis. Clima Organizacional. <http://www.Monografias.com/trabajos6/cilor/cilor.6html>.

puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (Algunos lo llaman antivalores).

3.2.1.2. DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

El Clima, Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran Sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura, Los investigadores de la cultura, con copiosa notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional⁽⁹⁾.

Clima Organizacional. El clima se refiere a una percepción común o una relación común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad". El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Aunque no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada, si parece existir un alto nivel de consenso en admitir que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo.

⁽⁹⁾ MARTINEZ, Luis. Clima Organizacional. [http://www. Monografias.com/ trabajos6/ clor/clor.6html](http://www.Monografias.com/trabajos6/clor/clor.6html).

Cultura Organizacional. La cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Finalmente, la cultura organizacional, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella la que determina los postulados que dan identidad a la institución, empresa u organización para la permanencia del recurso humano en la misma, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas; es por ello que difícilmente las organizaciones reflejaran culturas idénticas, estas últimas son particulares las organizaciones tiene su propia identidad. La cultura es como el todo, el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización.

El clima no se ve no se toca, pero se percibe y tiene una incidencia en la efectividad de la empresa y en el intervienen las actitudes, pensamientos propios de la persona. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

3.2.1.3. Estudio de la Cultura Organizacional.

“Para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores,

creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización.

Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal”.

En su libro “Así Somos y Qué”, Carlos Méndez explica que la cultura organizacional se estudia mediante técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (sesiones de grupo), y no se debe medir ni diagnosticar, sino describir. “Las manifestaciones colectivas en los comportamientos de las personas en la empresa no deben someterse a procedimientos matemáticos” (Méndez)⁽¹⁰⁾, tampoco se diagnostica, pues la cultura no puede definirse como buena o mala. La cultura se describe pues mediante la narración de diferentes variables se evidencian rasgos altamente arraigados de cultura que se comparten en la organización y la hacen diferente.

3.2.1.4. Dimensiones de la Cultura Organizacional

En el libro: Así somos y qué? El profesor Carlos Méndez argumenta que en el estudio de la cultura organizacional se debe diferenciar 5 dimensiones para hacer una completa descripción dentro de la empresa.

- a) Autonomía individual:** Se refiere a la responsabilidad individual, la
- b) Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:** Se refiere a la forma en que los directivos determinan objetivos, políticas, procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación

⁽¹⁰⁾ MENDEZ, Carlos. Relatos de cultura empresarial, Editorial Beyerg Ltda. 2009 PAG. 154

empleadas que mantiene informado a los miembros de la organización.

c) Orientación hacia la recompensa: Incluye los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, así como beneficios y metas.

d) Consideración, entusiasmo y apoyo: Los directivos dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor, además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y afecto.

e) Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: Hace énfasis en la importancia de conformación de grupos de trabajo, incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo entre otros.

Vemos que en muchas empresas los empleados se apoyan unos a otros creando grupos de trabajo e incentivando el liderazgo y la permanencia de valores e ideales. Además se promueve la integración entre las áreas por medio de tradiciones y eventos que hacen que los empleados sientan que son como una familia.

Como en toda sociedad se crean mitos los cuales hacen que las personas sigan un patrón de conducta y que a la vez relacionen situaciones del presente con las soluciones que se dieron en dichos mitos.

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. 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:

- *Identidad de los miembros*: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- *Énfasis de grupo*: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- *Perfil de la decisión*: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- *Integración*: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- *Control*: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- *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.
- *Criterios de recompensa*: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- *Tolerancia al conflicto*: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- *Perfil de los fines o medios*: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- *Enfoque de la organización*: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación

externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes:

- *La adaptación externa;* comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección que se aplican cuando los objetivos no se cumplen entre otros.
- *La integración interna;* involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador.

Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas.

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

3.2.1.5. CONCEPTO DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica - atmosférica) permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos desde una cesión también compleja.

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984)⁽¹⁾ y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros.

Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

⁽¹⁾ BERTALANFFY, L. Von. *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*. Alianza, Madrid, 3ª edición, 1994.

Talcott Parsons (1966)⁽¹²⁾ por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de la organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977)⁽¹³⁾ y el de Buckley (1973)⁽¹⁴⁾.

En síntesis, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional.

3.2.1.6. LAS FUNCIONES DE LA CULTURA

En general, no hay un consenso para determinar cuáles son las funciones que puede cumplir la cultura, sin embargo podríamos generalizar algunos aspectos:

- **Diferenciar a las organizaciones**

Definitivamente, en el medio social existe una gama de organizaciones, grandes y pequeñas y aunque lo único en común

⁽¹²⁾ PARSONS, T. Estructura y Proceso en las Sociedades modernas, Instituto de Estudios Políticos, Madrid. 1996.

⁽¹³⁾ Katz, D. y Kahn, R. Psicología Social en las Organizaciones. Trillas, México. 1997.

⁽¹⁴⁾ Buckley, W. La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas. Amorrortu, Buenos Aires, 2ª edición, 1993.

entre éstas es el hecho de ser organizaciones, en su interior contienen una serie de características que las hacen particulares y las diferencias con otras. Qué aspectos podrían determinar las diferencias, en realidad muchos, por ejemplo, los estilos de liderazgo, la forma en que se llevan a cabo las tareas, lo que se produce, el nombre mismo de la organización, su misión, su visión, etc.

- **Proporcionar un sentido de identidad**

Cuando las organizaciones poseen patrones culturales claramente diferenciados, sus integrantes adoptan un sentido de unidad y pertenencia, saben exactamente quiénes son, qué son, cómo son.

- **Orientar las conductas hacia las metas organizacionales**

Las diferencias individuales representan para la organización un punto neurálgico si se trata de conciliar las metas organizacionales con las metas individuales. En este sentido, la cultura organizacional define las normas y los procedimientos, establece los parámetros de acción y de control para que esas diferencias individuales se compriman en una suerte de elemento de fuerzas sinérgicas orientadas hacia un mismo propósito.

- **Facilitar la adaptación de la empresa al entorno**

De acuerdo a los conceptos de la teoría de sistemas, se entiende que toda organización, sea cual fuere su naturaleza no existe de manera aislada del entorno, considerado el sistema mayor. En este sistema mayor las políticas, las costumbres las creencias, la religión, etc. actúan como fuerzan que presionan a la organización, la misma que sin duda importa estas condiciones a manera de información, la cual es traducida a manera de demandas sociales.

De hecho, la cultura de toda organización no nace simplemente por el hecho de la inspiración personal del su fundador sino que esta

inspiración depende de las necesidades que se pretendan satisfacer en la sociedad, en los consumidores.

- **Facilitar el Aprendizaje y el Cambio**

Se entiende además que la adaptación al entorno está sujeta a dos procesos fundamentales, el aprendizaje y el cambio.

Como ya se dijo anteriormente, el entorno social presiona sobre las organizaciones demandando productos y servicios acorde con las necesidades actuales; en tal sentido, sabemos que hay una dinámica que como tal es cambiante e impredecible. Por tanto, la cultura de la organización debe contener directrices que orienten a estar permanentemente alertas al cambio, eso supone un constante proceso de aprendizaje.

«Una organización con una cultura abierta al aprendizaje obtiene una ventaja competitiva debido a que el aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización creará una cultura innovadora y altamente adaptable a las demandas del entorno»

La cultura debe ser facilitadora a las nuevas experiencias; «el aprendizaje al interior de las organizaciones puede darse en tres niveles: Individuo, grupo y organizacional»

«Una organización que aprende, resuelve problemas en forma sistemática, experimenta procedimientos nuevos, aprende de las experiencias pasadas y de las mejores prácticas de otros y transmite los conocimientos en forma veloz y eficaz a lo largo y ancho de la organización»

- **Mantenimiento del sistema social interno**

Toda organización representa de alguna manera una porción de un sistema mayor. La organización es un sistema social en el que las personas interactúan en términos laborales y personales, se forman grupos y subgrupos, se comparten aspectos formales y no formales,

en ese sistemas social las personas aprenden, enseñan, actúan, son sancionadas, son recompensadas y tienen expectativas a futuro, tales condiciones son relativamente permanentes en el tiempo en tanto la cultura por ser «algo» creado por el individuo se transforma en tanto se transformen las personas y permanece constante y consistente en tanto así permanezcan las personas que conforman la organización.

3.2.1.7 CUÁNDO Y CÓMO SE INICIA LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN.

Saber cuándo y cómo se inicia la cultura en una organización resulta bastante complejo ya que se da de manera progresiva; en principio, se sabe que la organización es un conjunto de individuos que se unen para lograr alcanzar metas comunes; implícito está el hecho de que esta unión es consciente y que se establece bajo criterios de acuerdo mutuo de obligaciones y derechos, asimismo es relativa en el tiempo. En tal sentido, la cultura de una organización al igual que todo proceso se forma; se inicia, transcurre, se desarrolla y llega a su fin.

Básicamente se puede entender que la cultura como condición creada por las personas, inicia en el momento en que se forman los grupos, ese conjunto de personas que se unen para lograr propósitos comunes, pero además es determinante la influencia de quien o quienes dan origen o fundan a la organización.

Naturalmente esta cultura está definida por la Visión, la misma que determina la Misión. "Esta primera está estrechamente relacionada con el futuro de la organización (...) la visión es la condición que facilita a los integrantes de la organización lograr ser profesionales, asimismo que expresen su capacidad proactiva, es en otras palabras, una idea que moviliza a la acción" (Zepeda, 1999). La visión determina los criterios de formación de la cultura, orienta las normas, facilita la distribución de los esfuerzos, el abastecimiento de los recursos, el aprovechamiento de los conocimientos, el estilo de conducción de la empresa.

Pero plantearse la idea de la Visión no resulta en realidad tan difícil como intentar lograr que todos los miembros de la organización la comprendan, la interioricen, la compartan y dirijan sus acciones hacia ésta. En este caso, ya que hemos mencionado que el líder, fundador o fundadores de la empresa tienen influencia en el nacimiento de la cultura. Claramente podemos entender que la idea que tienen acerca de la misión para su organización, debe en primer lugar ser asumida por los seguidores, por el grupo, ya que serán ellos los que pondrán en marcha las ideas.

Asimismo, como consecuencia de la Visión, la Misión refleja el modo en que las personas actúan y aprovechan los recursos para lograr sus propósitos. La Visión es lo que se aspira a llegar y la Misión las maneras con las que se pretende llegar.

La misión está integrada por todas las acciones puestas en marcha para el logro de los propósitos, en este quehacer la organización provee a los individuos de todos los recursos necesarios. Estas acciones y recursos están definidos además en función de los criterios de la cultura organizacional, cumpliendo además con ciertos requisitos, tal como lo señala Zepeda (2000): Una misión debe ser clara, debe ser breve, señalar el rubro de actividad o tipo de negocio que tienen la organización, tener en cuenta las necesidades de los clientes, identificar y mantener una ventaja estratégica, debe ser flexible en cuanto a su futura implementación, debe contener los valores, ideales y filosofía de la empresa, ser alcanzable, ser una suerte de impulso y punto de referencia y servir como orientadora para tomar decisiones.

En general nos atreveríamos a decir que existen dos ingredientes básicos en la formación de la cultura de una organización: las *Personas* y sus *Ideales*. Las personas crean, transforman, actúan y planifican mientras que los ideales se comparten, guían, impulsan.

Asimismo, cabría preguntar cómo se mantiene y aprende la cultura; en realidad depende de varias condiciones. «Cuando la cultura está establecida, algunas prácticas de la organización servirán para conservarla, ofreciendo a los empleados una serie de experiencias

similares.(...) muchas de las prácticas en el campo de los recursos humanos refuerzan la cultura organizacional: El proceso de selección, los criterios para la evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de carreras y los procedimientos para conceder ascensos» (Robbins, 1993: 628).

Sin bien es cierto que la Cultura Organizacional es un concepto abstracto, no es menos cierto que existan en una organización manifestaciones tangibles de su existencia, las mismas que naturalmente delatan la particularidad de sus valores, creencias, etc.; tal es el caso, por ejemplo, el uso de símbolos, lemas, colores, distribución de ambientes, los uniformes, etc.

3.2.1.8 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins, la forma que los trabajadores aprenden la cultura son:

a) Las Historias y Mitos, son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que guían a los neófitos de los comportamientos esperados y también la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Características generales de las historias es que son concretas, de conocimiento común, creíbles, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Son relatos que por una u otra razón circulan dentro de la organización, los cuales suelen tener una narración de acontecimientos acerca de algún hecho ocurrido dentro de la empresa que transmiten, además, la forma en que la organización maneja las situaciones. Estas historias

anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad de las prácticas actuales.⁽¹⁵⁾

b) *Rituales y ceremonias*, son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos; son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño o esclarecimiento de los comportamientos no aceptables. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y no en la organización. Estas son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cual no lo es.

c) *Símbolos materiales*

Son todos aquellos símbolos que tienen que ver con la distribución física; tamaño de la oficina, la elegancia de los muebles, los incentivos de los ejecutivos y la vestimenta de cada una de las áreas de la organización, estos símbolos comunican a los empleados quienes son importantes, el grado de igualdad deseado por la Gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento.

d) *Lenguaje*

Es la utilización de términos especiales (lenguaje) que sirve para identificar o describir características que tienen que ver con la forma de tratar con los clientes, proveedores, productos, etc. y que es sumamente particular de una organización, al usar este tipo de "terminología los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla"⁽¹⁶⁾

e) *Valores* Los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. El nivel de adhesión de los valores se encuentra más

⁽¹⁵⁾ Robbins *ibid.*, pág.610

⁽¹⁶⁾ Robbins. *Op.cit.* p.453.

expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.⁽¹⁷⁾

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de sus integrantes¹⁸

Los valores son la parte central de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo.

A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los «slogan» que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal.

⁽¹⁷⁾ Adriana de Souza *ibid.*, pág.6.

⁽¹⁸⁾ Vita Espinoza. <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- f) En tanto **los Tabúes** tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
- g) **Los Héroes** son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización, son aquellas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron un reconocimiento por su éxito. La influencia es más duradera y profunda, proporcionan modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a las personas.
- h) **Las Normas** se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son y no posibles. Son como «leyes» que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción.
Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión se da a través de ellas.
- g) Por último, **la Comunicación** como proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, ya sea formal o informal, verbal o no.

CAPITULO IV

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 ORIGENES DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL CLIMA.

En la mayoría de los estudios que se han realizado sobre el clima considera que fue Kurt Lewin el introductor del constructo clima en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones. Esta “communis opinio” es cierta aunque tan solo en parte sobre todo porque el autor en realidad y con mayor precisión introdujo el término clima social.

Por otra parte, en muchos aspectos concretos que se relacionan con el clima organizacional, existen no pocos precedentes que pueden remontarse en la Historia de la Filosofía, llegando cuando menos a algunos planteamientos especulativos ya presentes incluso en la Filosofía Griega. Estos fundamentos no obstante se encuentran alejados de la realidad social y productiva más compleja del mundo contemporáneo, por lo que en nuestra observación debemos partir de tiempos más recientes. No cabe duda de que, como suele ser característico en estos conceptos,

el clima no surge como elemento enteramente novedoso sino a partir de un complejo bagaje previo de aproximaciones.

En ocasiones se han apuntado la existencia se algunas semejanzas entre los constructos de clima y de organización informal, concepto este último que en 1938 estableció Chester Barnard (Smith y Peterson)⁽¹⁹⁾, tratando de las actuaciones de los ejecutivos.

La Teoría de campo formulada por Kurt Lewin parte del siguiente fundamento, de acuerdo con sus propias palabras “trata de un método de análisis de las relaciones causales y de elaboración de constructos científicos” (Lewin)⁽²⁰⁾. La afirmación refleja la dirección que Lewin tomaba en sus planteamientos, que estaban basados en el rigor metodológico para la construcción de las teorías psicológicas. Para ello seguía directamente los pasos utilizados por la Física y por la Matemática aunque aplicándolos a los hechos psicológicos.

En esta teoría, el constructo fundamental era precisamente el de “campo”. Este campo psicológico lo definía Lewin de una forma semejante a como en esos momentos se hacía con el campo físico, es decir, “la totalidad de los hechos coexistentes que son mutuamente interdependientes”, este concepto era lo que determinaba el cambio de punto “x” de la física. Para Lewin la conducta, el cambio del punto “x” estaría determinado por el campo, en este caso psicológico, constituido por la personalidad del sujeto que percibe y por ambiente.

4.2 ENFOQUES SOBRE LA FORMACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

⁽¹⁹⁾ Smith, P. B. y Peterson M.F (1990) Liderazgo, Organizaciobes y cultura. Un modelo de dirección de sucesos. Madrid. Ediciobes Piramide. PÁG.117-118

⁽²⁰⁾ Lewin, K.(1951) Field Theory in social science. New York and Row. Trad. 1988. La teoría del campo en la ciencia social. Barcelona. Piados. PÁG.55

4.2.1 EL ENFOQUE ESTRUCTURAL

Esta denominación de estructural ha sido utilizada por varios autores (Moran y Wolkwein, 1992; Schneider y Reichers, 1983), Aunque no es menos cierto que otros han preferido recoger otros términos, tales como objetivistas realistas (Silva Vásquez, 1996) , por su parte considera asimismo la perspectiva estructural por Poole y Mcphee, 1983.

Según Payme y Pugh ((1976), las condiciones de la organización son los determinantes de las actitudes de los miembros, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la organización. En consecuencia los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional. Entre estos factores se encuentran el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la clase de tecnología empleada y la amplitud en la cual las normas y las políticas determinan la conducta individual.

En cualquier caso, esta teoría ha suscitado algunas críticas por parte de sectores diversos de la investigación. Las principales de ellas han sido las siguientes:

Críticas Conceptuales: La primera de ellas surge como consecuencia de la constatación de la realidad organizacional, puesto que los factores estructurales son comunes y originan climas diferentes en una misma organización. Por otra parte otros manifiestan que son los individuos los que perciben y describen el clima y no las organizaciones. Sin embargo otros consideran que en la formación del clima organizacional esta teoría no tiene en cuenta la interacción que se produce en los grupos.

4.2.2 EL ENFOQUE CULTURAL

Ashforth (1985), señalaba que la percepción del clima está condicionada por los principios y por los valores, “la asociación entre la cultura y el clima queda en una cuestión empírica. Cuanto mas fuerte es la cultura mayor es el impacto en el clima, por otro lado, es inútil intentar cambiar el clima aun primero considerar la cultura que lo ha formado” (Ashforth)⁽²¹⁾.

El enfoque cultural, tiene en cuenta la cultura de la organización en que se desenvuelven los individuos, hechos que en los demás enfoques sobre la formación del clima no son considerados, el enfoque cultural pone el mayor énfasis en cómo los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para definir este término, cito a dos importantes autores sobre el tema:

“El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente y entorno interno”. Carlos Méndez⁽²²⁾

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, tecnología, políticas de la compañía, las metas operacionales, reglamentos internos (factores estructurales).

Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionadas (factores sociales)”. Idalberto Chiavenato⁽²³⁾.

⁽²¹⁾ Ashforth. B.E. (1985) Climate Formation: Issues and extensions. Academy Of Management Review, 842

⁽²²⁾ MENDEZ, Carlos. Relatos de cultura empresarial, Editorial Beyerg Ltda. 2009 Pág. 172

⁽²³⁾ CHIAVENATTO, Idalberto. Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill. Brasil. 1994 pag.149

Así pues podemos deducir que si una empresa tiene un clima organizacional favorable, se verá reflejado en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en su calidad de trabajo.

Para ejemplificar este concepto podemos tomar estudios realizados a diferentes empresas que evidencian situaciones en que tanto los empleados como los directivos y los accionistas se sienten orgullosos de pertenecer a una compañía, se sienten identificados con frases como: "somos la empresa líder del mercado" o "La mejor calidad siempre" lo que genera que las personas se conservan de que no pueden estar en un lugar mejor que el actual.

4.4 Crear un apropiado Clima Organizacional.

Para crear un clima organizacional favorable, la organización proporcione o facilite lo siguiente:

- a. Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- b. Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- c. Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.

- d. Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

4.5 Características del Clima Organizacional.

Según Brunet(1987), el clima organizacional posee las siguientes características:

- a) El Clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- b) El Clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- c) El Clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura y por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- d) El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- e) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- f) Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- g) EL clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- h) Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- i) No es fácil conceptualizarlo, pero sí identificarlo y sentirlo.

4.6 TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. Una de las teorías que más se utiliza en los estudios organizacionales es la de Rensis

Likert⁽²⁴⁾. Este autor afirma que el comportamiento asumido por los miembros de una organización depende directamente de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, proceso que ya analizamos anteriormente. Dichas condiciones organizacionales, son al menos las siguientes:

Formas de ejercicio de la autoridad y del liderazgo; estrategias a través de las cuales las estructuras de mando formales o los liderazgos informales influyen a el comportamiento de las personas características de las estrategias organizacionales que se utilizan para motivar a los miembros de la organización y responder a sus necesidades.

- Características y formas de los procesos a través de los cuales se despliegan las comunicaciones al interior de la organización.
- Estrategias y mecanismos a través de los cuales se toman las decisiones, se distribuyen las responsabilidades y se resuelven los conflictos.
- Características de los procesos de planificación o la estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Fortalezas que existen para lograr el trabajo en equipo

El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford⁽²⁵⁾, respectivamente, considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo. El clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una

⁽²⁴⁾ Likert, Rensis. *El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración*. Deusto.1968. Pág. 125

⁽²⁵⁾ Tarazona, David y Alba, Roger (2004) *Condiciones psicosociales del trabajo*. Lima: UNMSM

perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes. Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales. La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros. Bustos y Miranda⁽²⁶⁾ (2001) señalan que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

⁽²⁶⁾ Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) Clima Organizacional. Santiago. Lautaro.

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

El clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución, por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen.

Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptaran. El clima organizacional es, por tanto, el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

- El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión:

autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

- Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.
- Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

4.8 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Barroso⁽²⁷⁾ distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

1. **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

2. **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empelados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

3. **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

4. **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy

⁽²⁷⁾ Barroso, Paolo (2004) Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.

bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

4.9 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stinger²⁸, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1.- Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.- Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

²⁸ Alexis Concalvez, Dimensiones del Clima Organizacional, Revista Énfasis, Año 4/No.3 Julio 98, Buenos Aires Argentina

4.- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- 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.

6.- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8.- Conflicto: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

9.- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

CAPTULO V

EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

5.1 CONCEPTO DE EFECTIVIDAD

No existe una formula definida para que una empresa logre la efectividad. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa. Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional⁽²⁹⁾.

5.2 LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA Y LA EFECTIVIDAD

La eficacia y la eficiencia son conceptos concebidos en las organizaciones a principios del siglo pasado y tienen un enfoque interno en la organización. Aun cuando estos conceptos han sido utilizados profusamente en la literatura sobre

⁽²⁹⁾ Kinicki, A. Kreitner, R. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos, problemas y prácticas.* Mc Graw Hill. Mayo 2003

las organizaciones, es importante definirlos formalmente, sobre todo para destacar las diferencias que existen con el concepto de efectividad. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, en su versión electrónica, la eficacia se define como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, la eficiencia se refiere a la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, mientras que la efectividad la considera como un sinónimo de la eficacia.

En el ámbito de las organizaciones, se podría considerar que la eficacia se refiere al logro de las metas, la eficiencia implica el uso o la disposición de insumos para conseguir el resultado organizacional deseado, tal y como lo establecen Koontz y Wehrich (2004). Para Katz y Kahn⁽³⁰⁾ la eficiencia significa producir y distribuir bienes al menor costo posible, sólo así se puede decir que una organización es eficiente. Sobre esta visión de la eficacia y la eficiencia organizacional,

En términos generales y con base a las definiciones presentadas, se puede considerar que la eficacia y la eficiencia son dos conceptos íntimamente relacionados con el quehacer interno de las organizaciones, que parten de conceptos relacionados inicialmente con la ingeniería, ya que incluso el concepto de eficiencia se usa como sinónimo de productividad. En cambio, la efectividad organizacional tiene un sentido social, ya que son los seres humanos, ya sea en forma individual o en grupos, que de alguna manera están relacionados e interesados con la organización quienes la van a juzgar como efectiva o no, y esto lo harán con base a sus demandas y expectativas y que tan bien la organización se ha adaptado para satisfacerlas

5.3 EL CONCEPTO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La evaluación sobre la efectividad de una organización puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes, sus empleados, sus clientes, las entidades reguladoras, los proveedores, otras organizaciones, entre

⁽³⁰⁾Katz D. y Kahn, R.L. Organización y el concepto de sistemas", 1989.

otros, ya que pueden usar criterios diferentes para juzgar la efectividad organizacional.

De acuerdo a esta situación, se puede considerar que no existe una efectividad real e independiente del observador, ya que por ejemplo se podría discutir si la organización es efectiva por que logra una utilidad en su operación, o porque da un servicio juzgado como adecuado por sus clientes, o por que alienta a los empleados a realizar su mayor esfuerzo. Es más, se podría considerar que sólo hay juicios subjetivos sobre la efectividad, entonces, se puede asumir que diferentes participantes tendrán diferentes conceptos sobre efectividad, además del criterio propio de los integrantes de la organización, en su evaluación interna. Por lo anterior, se considera que el mayor reto en el estudio de la efectividad es la falta de un criterio uniforme que permita definir y medir su efectividad.

Sobre la efectividad organizacional, Drucker*** establece que "la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas", mientras que la efectividad se preocupa "por hacer las cosas que corresponden", lo que de acuerdo al autor quiere decir que la organización se debe de empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales. Esta visión de Drucker se puede considerar como una definición de la efectividad desde el punto de vista interno de la organización.

Dentro de esta diversidad de criterios, se puede mencionar el punto de vista de que "la efectividad es un estándar externo" que es adoptado por Pfeffer y Salancik⁽³¹⁾, ya que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. La efectividad además se puede considerar de acuerdo a Cameron (1986) como "paradójica", ya que las organizaciones podrían no ser efectivas en todas las actividades que emprenden.

⁽³¹⁾Pfeffer J. and Salancik D. El control externo de las organizaciones. Harvard Business Scholl Press. Cambridge MA.2003 Pag. 11

Por otro lado, los individuos y los grupos relacionados con la organización la van a juzgar como efectiva en el grado que es instrumental para ellos, esto es, ven a la organización como un instrumento clave para la satisfacción de sus necesidades, y desde una perspectiva individual el grado en que es percibida como efectiva.

El concepto de organización, permite establecer que las organizaciones tienen metas múltiples y sugiere que existe un ambiente físico y social, fuera de la organización, que se debe de tomar en cuenta. El ambiente social, está formado por individuos y organizaciones, por ejemplo los clientes, competidores y otros grupos de presión.

Para Pennings y Goodman⁽³²⁾, la organización está constituida por subsistemas o subunidades interdependientes, y dentro de la organización van a existir grupos de interés cuyos miembros tienen intereses comunes que tratarán de alcanzar sus metas y su importancia varía de acuerdo al poder que adquieren. Este poder proviene del grado de habilidad que muestren las subunidades para hacer frente a las contingencias, a la insustituibilidad de sus actividades y al centralismo en el flujo del trabajo. Aquellas que muestren estas tres características serán entonces un factor de la efectividad, ya que al comportarse como un sistema, las subunidades son interdependientes, y por lo tanto van a influir en las actividades de otras subunidades y de la organización como un todo, y por lo tanto en la efectividad de las subunidades y de la organización.

El enfoque de Michael Keeley⁽³³⁾, parte de varios supuestos, por ejemplo que el fin de las organizaciones es el beneficio humano, y es precisamente ese beneficio y no el logro de las metas determinadas internamente en la organización lo que van a evaluar los participantes. Por otro lado, los participantes de la organización, son afectados positivamente o negativamente

⁽³²⁾ Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1977). Hacia un marco viable. Goodman, P.S. & Pennings, J.M. (eds.), nuevas perspectivas sobre la eficacia organizacional (pp. 146-84). San Francisco: Jossey-Bass.

⁽³³⁾ Keeley, M. 1978. Social - Justicia enfoque de la evaluación organizacional, *administrative Science Quarterly*, 272-292

por las consecuencias de las actividades organizacionales y de acuerdo a la experiencia resultante apoyarán u obstaculizarán el funcionamiento organizacional. Considerando que no es posible en el ambiente organizacional hacer coincidir las expectativas de los diferentes participantes, Keeley propone, adoptar el punto de vista de minimizar las consecuencias adversas de las actividades organizacionales, sólo así la organización será efectiva.

La necesidad de recursos, tanto materiales como humanos, que son necesarios para actividades de la organización, se encuentran localizados en su medio ambiente, lo que la hace dependiente de fuentes externas para esos recursos, de aquí los autores consideran a su teoría de la organización como recurso dependiente. El hecho de que la organización dependa del medio ambiente, hace que en dicha teoría tenga un papel central el concepto de grupo de interés, el cual Pfeffer y Salancik lo definen como, "organizaciones o individuos que están en contacto con la organización", y que, "evaluarán a la organización, decidirán qué actividades y resultados evaluarán, y determinarán que criterios usarán"⁽³⁴⁾. Pfeffer y Salancik consideran que los actores sociales participarán en la organización siempre y cuando los incentivos que le proporcione la organización sean mayores a sus contribuciones. De esta manera la organización debe darles a sus principales grupos de interés los incentivos que le garanticen contar con los recursos que necesita para sus actividades.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación externa de la organización se basa en el concepto de efectividad, y refleja que tan bien está la organización satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés, individuos u organizaciones relacionados con la organización en particular. Si la organización es efectiva, de acuerdo a la evaluación externa, es probable que mantenga las contribuciones esenciales de los grupos interesados, en caso contrario, al no contar con dichas contribuciones, se pueden presentar dos situaciones: la organización puede desaparecer, o se va a reconstruir de acuerdo a las demandas de los grupos más importantes. Por lo anterior, se puede establecer que la organización debe

⁽³⁴⁾ Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). El Control externo de las organizaciones: una perspectiva de la dependencia de recursos. Nueva York, Harper and Row.

de identificar a los grupos cuyas contribuciones sean indispensables de manera de garantizar su supervivencia y cumplir proporcionarles los incentivos atractivos para lograr su permanencia.

La propuesta Connolly, Conlon y Deutsch⁽³⁵⁾, se basa en la idea de que no existe una única manifestación sobre la efectividad de una organización. Esta situación se presenta debido a que existen diferentes individuos, grupos u organizaciones, llamados los constituyentes por los autores, que evalúan la efectividad de la organización con base en las satisfacciones que reciben de ella.

Dicha satisfacción, será más amplia que la simple evaluación sobre los intercambios que se tengan. En otras palabras, la evaluación de la efectividad de la organización no la hacen únicamente sus participantes directos, lo que significa que necesariamente se van a tener evaluaciones múltiples.

El enfoque del ciclo de vida de la organización de Cameron y Wetthen⁽³⁶⁾, establece que la percepción de la efectividad de las organizaciones cambiará de acuerdo a la etapa en que se encuentre en su ciclo de vida. En la primera etapa, se obtienen recursos y se crea una ideología. En la segunda etapa, se espera compromiso y cohesión entre los miembros. En la tercera etapa, es la correspondiente al control, al institucionalizar sus políticas y procedimientos, formalización de metas. En la cuarta y última etapa, la organización se descentraliza y se adapta a nuevas condiciones. El cambio de énfasis durante el ciclo de vida sugiere que las percepciones de los participantes y sus interpretaciones de la efectividad organizacional también pueden cambiar.

5.4 DEFINICIONES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Tratando de encontrar una definición del concepto de efectividad, Cameron (2005) propone que las diferentes visiones sobre este concepto se agrupen en cinco perspectivas:

⁽³⁵⁾ Connolly T. Conlon. E. and Deutsch "La revisión de la Academy of Management.1980 pag. 211-217

⁽³⁶⁾ WHETTEN, D. y CAMERON, K. Desarrollo de habilidades directivas. Mexico: Pearson educación.2005. pag. 527.

- a) Modelo de metas. La organización es efectiva en el grado en que logra sus metas establecidas.
- b) Modelo de dependencia de recursos. La organización es efectiva en el grado en que logra sus recursos necesarios.
- c) El modelo de congruencia interna. La organización es efectiva en el grado en el cual su funcionamiento interno es consistente, eficientemente organizado, y sin tensión.
- d) Modelo de participantes estratégicos. La organización es efectiva en el grado en que satisface a sus participantes dominantes o grupos de interés estratégicos.
- e) Modelo de relaciones humanas. La organización es efectiva en el grado en el que atrae miembros y crea un clima colaborativo.

En esta investigación se adopta la perspectiva del modelo de participantes estratégicos que son quienes juzgarán a la organización como efectiva en el grado en que satisface sus necesidades, satisfacción que se lleva a cabo a través de una relación de intercambio de los incentivos que les proporciona la organización, con los pagos o contribuciones que hacen los participantes.

La participación de los grupos estratégicos continuará siempre y cuando perciban que los incentivos son atractivos y mayores a sus contribuciones, con lo que la organización los estará satisfaciendo. Además su permanencia, permitirá que se mantengan sus aportaciones las cuales son esenciales para la organización.

5.5 BÚSQUEDA DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Con el fin de mejorar su efectividad, las empresas están modificando sus estructuras organizativas y sistemas de trabajo para dotar de mayor autonomía a sus trabajadores en la toma de decisiones y resolución de problemas que les afectan. Una de las formas de llevar esto a cabo es la implantación de formas de trabajo colaborativo.

Ninguno de los criterios de efectividad anteriormente mencionados, por sí solo logra la efectividad en una empresa, "En las organizaciones bien administradas, se mezclan y adaptan los criterios de efectividad a los requisitos específicos de la situación" (A. Kinicki)⁽³⁷⁾. Para el logro de esto es necesario un cambio en el comportamiento organizacional, para lo cual es necesario tomar en cuenta tres puntos medulares de cada organización:

- 1.- La naturaleza de la persona
- 2.- La naturaleza de los grupos internos
- 2.- La naturaleza de las organizaciones

La naturaleza de la persona nos habla de las diferencias individuales de una conducta motivada y el cuidado de la dignidad humana. La naturaleza de los grupos, es la forma en que las personas interactúan entre si en cada organización y la forma en que comparten normas y objetivos.

La naturaleza de las organizaciones, es la forma mediante la cual en una empresa se administra a las personas durante su trabajo. De acuerdo a lo anterior, podemos ver que el funcionamiento organizacional tiene mucho que ver con las pautas de conducta de la gente que la compone.

5.6 EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Esta multiplicidad y diversidad en la teoría administrativa se extiende en los temas y problemas abordados por los teóricos y profesionales de la administración; así, por ejemplo, en las dos últimas décadas se han escrito al menos siete libros sobre el tema de efectividad organizacional; Zammuto⁽³⁸⁾; citados en Cameron y Whetten) y varios cientos de artículos y capítulos de libros han sido escritos durante este periodo. Desafortunadamente, esta multitud de escritos e investigaciones han fallado en cuanto a producir una definición verdaderamente significativa de lo que es la efectividad en las organizaciones,

⁽³⁷⁾ Kinicki, A. Kreitner, R. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos, problemas y prácticas.** Mc Graw Hill. Mayo 2003

⁽³⁸⁾ Zammuto, Raymond F. "Evaluación de la efectividad organizacional. Satae University of New York Press. Albany. 1982

pues mucho de lo escrito ha sido fragmentado, falta de acumulación y frecuentemente confuso. Por ejemplo, la teoría de la contingencia enfatiza la relación entre la organización y algunos aspectos de su medio ambiente.

En este sentido una apropiada relación es considerada como efectiva, mientras que una relación inapropiada se considera como inefectiva (Child, 1974, 1975; Galbraith⁽³⁹⁾; Lawrence y Lorsch, 1969 citados en Cameron y Whetten, 1983).

Por otro lado, las teorías de las organizaciones han desarrollado algunas nociones sobre el diseño efectivo, sobre las estrategias, los sistemas de premios, los estilos de liderazgo y otros aspectos, que han sido considerados como factores que constituyen la base de los criterios de la efectividad en las organizaciones.

Sin embargo, un buen número de términos han sido empleados como substitutos de la efectividad, tales como el desempeño, el éxito, la habilidad, la eficiencia, el mejoramiento, la calidad, la productividad o la responsabilidad, que han sido utilizados como medidas de efectividad. Probablemente la efectividad organizacional no es un tema que pueda o deba evadirse, porque los individuos continuamente se enfrentan con la necesidad de hacer juicios acerca de la efectividad. Sin embargo, estos juicios difieren sustancialmente de un tipo de organización a otro; por ejemplo, los fines de una escuela pública son totalmente diferentes de los propósitos de una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos, y por ende los juicios o formas de concebir la efectividad en uno y otro caso será diferente, como diferentes serán los procesos de toma de decisiones para alcanzar sus fines. Por esta razón, el tema de la efectividad organizacional es más un problema de los investigadores, que un tema del público en general. En este sentido, los investigadores se han esforzado por plantear y desarrollar modelos para que de manera consistente y sistemática midan y definan la efectividad.

⁽³⁹⁾ Galbraith, Jay R. y Robert K. Kazanjian 1986 DStrategic 1983 educación 122-144: estructura, proceso y Systims. St. Paul.

Es importante hacer notar que tanto las empresas productoras de bienes como las de servicios con o sin fines lucrativos, requieren necesariamente de valorar la efectividad de sus actividades. Retomando el problema epistemológico y sociológico que plantea Ballina (1996) y las razones arriba citadas, Cameron y Whetten (1983) exponen otras razones del porqué de la necesidad de un modelo múltiple de la efectividad organizacional y señalan que existe un gran obstáculo para desarrollar un constructo único, coherente y consensual. Estos señalamientos sugieren que la efectividad organizacional está asociada estrictamente con la conceptualización de las organizaciones, lo que conduce a una variedad de modelos en efectividad organizacional.

Las investigaciones dirigidas bajo estas conceptualizaciones dan lugar a diferentes enfoques, a diferentes propósitos. Con respecto a la relación que existe entre las variables y juicios de efectividad que cada investigador utiliza o ignora, dependiendo de su enfoque.

Los cambios en la conceptualización de las organizaciones, han sido el punto clave en el desarrollo de la teoría de las organizaciones. Es decir, desde la teoría hombre-máquina propuesta por Taylor en 1911, y la teoría burocrática de Weber en 1947, quienes consideraron la eficiencia organizacional como la última variable dependiente; las conceptualizaciones han cambiado hacia una mayor complejidad y variedad. El énfasis ha cambiado de eficiencia por efectividad, pero para cada nueva conceptualización, un nuevo significado de efectividad ha sido introducido.

Por otro lado, algunos investigadores sobre efectividad han continuado con el debate en el sentido de que un modelo de efectividad es mejor que otros; sin embargo, estos debates no han fructificado porque están basados en distintas conceptualizaciones de lo que es una organización y de lo que cada quien entiende por efectividad organizacional.

Así, por ejemplo, una organización efectiva, vista como un contrato social, no es la misma y hasta puede ser contradictoria a una organización concebida desde

la perspectiva del logro de metas. En el primer caso se enfatiza la ausencia de metas y propósitos en la organización, y las necesidades de sus miembros están por encima de los de la organización. En el segundo caso, se pone énfasis en las metas y propósitos de la organización y las necesidades de sus miembros están subordinadas a los logros o éxitos de la organización, (Keeley, 1980, citado en Cameron y Whetten, 1983). Sin embargo, autores como Oaft y Wigintón (1983) han sugerido que una sola conceptualización es imposible debido a las limitaciones del lenguaje, o a los símbolos usados para dar sentido al fenómeno organizacional. Ningún símbolo, modelo o metáfora puede captar toda la complejidad contenida en las organizaciones, sino por el contrario, se requiere de una amplia variedad de éstos.

Por otro lado, se debe entender que la efectividad organizacional es un constructo. Un constructo es un proceso de síntesis relacional del conocimiento que convencionalmente no alcanza todavía la complejidad o amplitud para poder llamarse teoría, es, por tanto, una pequeña teoría: una síntesis relacional del conocimiento, de orden inferior, situada en el proceso que conduce a la elaboración de las teorías (Montserrat, 1987). Una diferencia entre constructo y concepto es que el concepto puede ser definido y especificarse con exactitud, y sus eventos son observados con objetividad, mientras que el constructo no. Por otro lado, se debe entender que la efectividad organizacional es un constructo. Un constructo es un proceso de síntesis relacional del conocimiento que convencionalmente no alcanza todavía la complejidad o amplitud para poder llamarse teoría, es, por tanto, una pequeña teoría: una síntesis relacional del conocimiento, de orden inferior, situada en el proceso que conduce á la elaboración de las teorías (Montserrat, 1987). Una diferencia entre constructo y concepto es que el concepto puede ser definido y especificarse con exactitud, y sus eventos son observados con objetividad, mientras que el constructo no puede ser especificado (Kaplan, 1964; Kerlinger, 1973; citados en Cameron y Whetten, 1983). En la ciencia administrativa se tiene una infinidad de constructos, "tales como liderazgo, motivación, inteligencia, satisfacción, etc.

Como constructo, el significado global de la efectividad organizacional es desconocido, de manera que algunos autores han usado variables, como productividad, para establecer un indicador de la efectividad organizacional.

Pero la productividad es un concepto, y su significado total puede ser medido a través de la cantidad de resultados o logros de la organización. El significado global de efectividad comprende algo más de lo que mide el concepto productividad; es decir, la productividad representa sólo un aspecto del significado global del constructo efectividad.

Esta diferencia entre concepto y constructo ayuda a explicar por qué el constructo efectividad organizacional es desconocido, (Goodman, 1979; Penning, 1975, citados en Cameron y Whetten, 1983)

5.7 DIMENSIONES DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Un amplio rango de características organizacionales (estructura, composición, comportamiento, productividad, etc.) han sido propuestos y aplicados como criterios de efectividad organizacional. Cada uno de esos criterios es visto como una distinción conceptual, y parece razonable que haya considerables relaciones empíricas entre ellas, Mahoney (1967; citado en Mahoney y Weitzel⁽⁴⁰⁾), investigó las relaciones empíricas entre 114 características que son consideradas como criterios de efectividad. El estudio lo realizó en una muestra que incluyó a 84 gerentes de 13 empresas, quienes respondieron al cuestionario. La valoración descriptiva de las unidades de la organización fue obtenida a través de 114 características y de juicios acerca de la efectividad que se solicitó al mismo tiempo a cada uno de los gerentes encuestados. La corrida del análisis factorial sugiere 23 dimensiones en esta valoración de la efectividad organizacional; siendo estas dimensiones las siguientes:

1. Flexibilidad. Tratar gustosa mente con nuevas ideas y sugerencias, estando listo para atacar problemas inusuales.

⁽⁴⁰⁾ Mahoney T.A, y Weitzel W. Modelos gerenciales de efectividad organizacional Admsinistrative trimestral. 14, 1969.

2. Desarrollo. Participación del personal en actividades de entrenamiento y desarrollo; alto nivel de competencia y pensamiento en el personal.
3. Cohesión. Ausencia de quejas e injusticias; ausencia de conflictos entre grupos dentro de la organización.
4. Supervisión democrática. Participación de los subordinados en las decisiones de trabajo.
5. Confiabilidad. Enfrentar objetivos más allá de las necesidades y llevarlos hasta su fin.
6. Selectividad. No aceptar empleados rechazados por otras organizaciones;
7. Diversidad. Se refiere a un amplio rango de responsabilidades ya las habilidades del personal dentro de la organización.
8. Delegación. Un alto grado de delegación por parte de los supervisores;
9. Énfasis sobre los resultados. Prioridad en los resultados y en el alto desempeño, no en los procedimientos.
10. Instancias de apoyo. Flexibilidad del personal en el número de asignaciones; desarrollo para la promoción desde el interior de la organización.
11. Coordinación. Coordina y programa actividades con otras organizaciones, utilizando las instancias de apoyo.
12. Descentralización. Delegación de actividades y toma de decisiones en los niveles bajos.
13. Comprensión. La aceptación de todos con respecto a la filosofía, las políticas y el entendimiento con los directivos.
14. Conflicto. Bajo nivel de conflicto con otras unidades de la organización, ya sea por problemas de autoridad o fallas para enfrentar las responsabilidades.
15. Planeación de personal. Impedir la afectación en el desempeño a causa de la ausencia del personal, cambios de personal y pérdida de tiempo.
16. Soporte de la supervisión. Apoyo de los supervisores a sus subordinados.
17. Planeación. Operaciones planeadas programadas para evitar pérdida de tiempo.
18. Cooperación. Operaciones programadas y coordinadas con otras organizaciones; las que raramente fallan para enfrentar sus responsabilidades.

- 19: Productividad-soporte-utilización. Desempeño eficiente; mutuo apoyo y respeto entre supervisores y subordinados; utilización de personal con pericia y habilidades.
20. Comunicación. Libre flujo de la información para el trabajo y comunicación dentro de la organización.
21. Cambios de personal. Pequeños cambios de personal motivados por la inhabilidad para hacer la tarea.
22. Iniciación. Mejoramiento inicial en los métodos y operaciones en el trabajo.
23. Control en la supervisión. El control de la supervisión es para el progreso en el trabajo.

Mahoney⁽⁴¹⁾ extiende su estudio a través de un modelo de regresión múltiple, utilizando las dimensiones obtenidas mediante el análisis factorial, este modelo puede resumirse con respecto a sus coeficientes estandarizados como:

Efectividad organizacional = 0.42 * Productividad soporte- utilización + 0.22 * Planeación + 0.16 * Confiabilidad + 0.12 * Iniciativa.

5.8 PROPÓSITOS DE LA VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD

Finalmente podría surgir la pregunta.; ¿Qué caso tiene que los investigadores, gerentes y practicantes de la administración continúen con la indagación de un tema tan espinoso, como lo es la efectividad? La respuesta a este cuestionamiento está en los propósitos, tal y como lo plantean Floden y Weiner quienes proporcionan un inventario sorprendente de los propósitos de valorar la efectividad, y cuyos aspectos clave se resumen a continuación:

Conflicto Gerencial

La evaluación puede señalar que un programa no es inmutable y que, de hecho, provisión y existencia específica están aún abiertos al debate, a la enmienda y al compromiso. En casos donde la divergencia de opinión acerca de la utilidad de los programas, de la dirección y de la forma en que ocurren los sucesos, el propósito del conflicto gerencial sirve como "amortiguamiento" o "limitación de

⁽⁴¹⁾ Mahoney T.A. Otra satisfacción ver y performance. EN T.A Mahoney (Edit) compensación y recompensa perspectivas pag. 238. 1979

los daños". El amortiguamiento se define en términos precisos y de que las expectativas pueden ser modificadas y ajustadas a la realidad.

Cambio social

Los experimentos sociales, considerados como una forma limitada de la valoración del desempeño, han resultado en un cambio social. Un experimento generalmente significa que un programa o política es emprendido para permitir las observaciones y medidas de sus diversos resultados y efectos.

Algunos pueden estar de acuerdo que la experimentación y la valoración funcionan como medios para reivindicar una opción preferida. Con el tiempo, un programa piloto o demostración puede ser ampliado, en base a los hallazgos experimentales, y su simple existencia genera experiencias, esperanzas y dependencias que son más probables de persistir.

Examen de Supuestos y Comportamientos.

La valoración puede permitir al personal operativo retroceder un momento en sus demandas diarias para pensar acerca de lo que están haciendo en la realidad y cómo están tratando de lograr sus metas. Los evaluadores experimentados son rara vez sorprendidos por esta reacción. Es ciertamente una razón válida y benéfica para la valoración del desempeño, aunque tiene poco que hacer con una visión tal vez idealizada. Además, la autoexaminación puede ocurrir para aquéllos que hacen la evaluación. Incrementada la auto-justicia y suponiendo que todo ser humano es "malo", "corrupto", o "necio", y cómo él puede moderarse durante la evaluación, o cómo una predisposición negativa puede intensificarse a la luz de la experiencia. En cualquier caso, el acto de la intervención ofrece a todos los involucrados una oportunidad de examinar las suposiciones pertinentes y modificar, en consecuencia, los comportamientos de sus miembros.

Contribuye a una Imagen.

La sola valoración del desempeño podría reforzar la imagen de la organización. Esta necesidad no es un propósito sospechoso o disfuncional, particularmente si el patrocinador quiere entender bastante bien a la organización, para llevar a cabo un mejoramiento sensible. La valoración también puede dar un margen

competitivo a la organización. En la realidad esto se debe dar en términos de un mejoramiento del desempeño y simbólicamente, en términos de una reputación reforzada.

Delega o Asigna Responsabilidades

La valoración puede ser usada para señalar culpables o para hacer reproches. Ciertamente, cuando los juicios políticos contra una organización o dependencia se desatan y cuando los miembros de la organización, hecha en mano están sueltos, la naturaleza, la forma y la substancia de la valoración serán totalmente diferentes, porque estos juicios serán inducidos más por razones viscerales, que por razones científicas.

Contribuye al Conocimiento.

La "pureza" de los propósitos de la valoración del desempeño están relacionados y enfocados a mejorar las decisiones, las operaciones y, de forma notable, el progreso o avance del conocimiento. Al mejoramiento de las decisiones y operaciones se les está dando menos peso, así como a otros propósitos de carácter rutinario. Pero cualquiera que esté interesado en la valoración del desempeño, necesita estar consciente de los otros propósitos significativos que justamente limita a la academia misma.

Finalmente, Brewer (1983) afirma que de una u otra forma cada autor se siente frustrado por la falta de progreso sobre el tema, por la confusión y la impotencia descubierta en una y otra especialidad. A su vez, cada autor contribuye, resume y rechaza las teorías, métodos y aplica estudios de efectividad organizacional, originándose, entonces, las distintas perspectivas disciplinarias. Pero no obstante que las diferencias son evidentes, casi todos estos autores proceden a recomendar alguna versión, que es en esencia "más de lo mismo" como un correctivo.

5.9 INTERPRETACIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA COMO HAN DESARROLLADO SOBRE EL TEMA

5.91 ACCIÓN COOPERATIVA DE CHESTER BARNARD

Chèster Barnard⁽⁴²⁾, define a la organización como “*un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas*”. (p.73). El logro de los objetivos organizacionales se debe a la acción cooperativa, siendo la organización efectiva la que logra sus objetivos de esta manera. Barnard considera que la eficiencia es sinónimo de equilibrio, en el sentido de que una organización es eficiente si satisface los motivos personales de los miembros y participantes de la organización. Si se satisfacen sus motivos personales, continuarán con su esfuerzo cooperativo. El equilibrio o balance se da entre la carga de trabajo del individuo y sus satisfacciones personales. Si se logra este equilibrio, el individuo continuará con su esfuerzo. El concepto de equilibrio se puede entender como un intercambio satisfactorio para el individuo entre sus contribuciones, su esfuerzo personal, a la organización y los incentivos que recibe de ella.

Para Barnard, la organización puede proporcionar dos clases de incentivos: los llamados alicientes que son específicos y pueden ser ofrecidos al individuo; y los incentivos generales, que son impersonales y no se pueden ofrecer a un individuo en forma específica. Dentro de los primeros se encuentra el dinero, el prestigio, el poder, las condiciones físicas del trabajo, el servicio altruista entre otros. Entre los incentivos generales, se encuentran la compatibilidad social, la mayor participación, la solidaridad e integración social entre otros.

En resumen, de acuerdo a Barnard (1968), la organización es un sistema de cooperación, la cual se logra y se mantiene mediante un equilibrio entre la energía que proporciona a la organización el miembro o participante y los alicientes e incentivos que recibe de ella. Si el balance es positivo (entre contribuciones y alicientes) la organización es eficiente, y es efectiva si logra sus objetivos o propósitos.

⁽⁴²⁾ Barnard Ch. Una introducción al estudio de la medicina experimental.1962. Columbia University Press.
Pag.73

5.9.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE KATZ Y KAHN

El argumento sobre la efectividad de las organizaciones de Katz y Kahn⁽⁴³⁾, se origina de su concepción de las organizaciones humanas como un sistema abierto, el cual va a importar insumos del medio ambiente, los va a procesar y los va a exportar como productos.

Las transacciones que se hacen con el medio ambiente, por ejemplo la compra de insumos y la venta de productos es una característica de la organización como sistema abierto. Este concepto de transacción con el medio ambiente, se puede extender a otros tipos de organizaciones, cuyas actividades no pueden caracterizarse como de compra venta; por ejemplo una universidad que depende de las colegiaturas, donaciones y subsidios gubernamentales. En ambos casos se desea tener dichas transacciones de forma continua, por lo que las organizaciones humanas como sistemas abiertos, dependen del medio ambiente. En general, se puede decir que la organización es un subsistema de un sistema mayor, el sistema social.

Como sistemas abiertos, las organizaciones requieren del medio ambiente importar insumos, que le permitan procesarlos y enviarlos o exportarlos al medio ambiente como productos. La organización va a absorber o consumir una parte del insumo. Entonces la eficiencia de la organización sería la razón de utilización de los insumos por unidad de producto. Va a medir cómo se están utilizando en la organización los insumos de que dispone y cómo los transforma por cada unidad de producto. Este concepto de eficiencia, de características técnico-económicas, se obtiene a través de la razón entre sus productos a sus insumos. La eficiencia permite a la organización la supervivencia, al ir acumulando recursos que le permiten hacer frente a sus requerimientos internos y a las demandas de su medio ambiente.

⁽⁴³⁾ Katz, Daniel and Kahn, Robert L. (1977). *La Psicología Social de la organización*, pg. 127). Wiley.

Se ha mencionado que las organizaciones como sistemas abiertos, dependen de otras organizaciones existentes en su ambiente, para conseguir los recursos que requieren vía la importación de insumos y exportación de productos. Lo anterior significa que la organización se dedica constantemente a realizar transacciones continuas con dichas entidades ambientales, simplemente para la compra, venta de productos su distribución o bien para reclutar al personal necesario mercado.

Con base en lo anterior, Katz y Kahn (1977) consideran que la capacidad de la organización para lograr las utilidades o superávit que le permitan su supervivencia no depende únicamente de consideraciones internas, sino que también estarán determinadas por lo favorable que resulten las transacciones organización-ambiente.

Para Katz y Kahn (1977), el término efectividad de la organización se refiere a la maximización de las utilidades de la organización, e incluye a la eficiencia, considerada como el orden interno de la organización y a la efectividad política, o sea al enfoque político orientado al exterior. Las transacciones ambientales son políticas; obligan a elegir y trabajar con base a las elecciones, apoyándose en el mercado abierto, apoyo que por otra parte, no únicamente es económico, sino también de eficiencia. Por lo tanto, se busca el cumplimiento de la meta de la organización y ésta tomará las decisiones políticas y de asignación de recursos para su cumplimiento.

La efectividad contribuye a que la empresa sea rentable a corto y largo plazo, a que crezca y tenga poder de supervivencia. Además de que le permite a la organización ejercer un cierto control al mantener transacciones permanentes y legales. Katz y Kahn consideran que es necesario establecer el marco de referencia de la efectividad organizacional, ya que puede ser vista desde la perspectiva de un individuo dentro de la organización, o bien desde el punto de vista de un supersistema (más alto en la jerarquía), para el cual la organización en estudio será efectiva de acuerdo a la evaluación que se haga de las

transacciones que se realizan con el medio ambiente, dándole prioridad a los elementos externos y poniendo en segundo lugar a la organización.

9.5.3. El modelo de contradicciones de Richard Hall⁽⁴⁴⁾

La definición de Hall (1996) establece que las organizaciones tienen metas múltiples y sugiere que existe algo fuera de la organización que se debe de tomar en cuenta, ya que se trata de: "...una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad" (p.33).

Existe un ambiente físico y social. En este caso interesa el ambiente social, el cual está formado por individuos y organizaciones, por ejemplo los clientes, competidores y otros grupos de presión.

De acuerdo a Hall, "*hacerlo bien es ser efectivo*" (p.268). Las partes involucradas con la organización, que forman el ambiente social, pueden tener puntos de vista diferentes y contrastantes sobre la efectividad de la organización, por lo que se puede decir que para algunos grupos la organización puede ser efectiva y para otros no (por ejemplo, éste es el caso de los grupos a favor del aborto), además, propone un modelo de contradicciones para resolver el problema de la efectividad, el cual está basado en los siguientes cuatro puntos:

- a) El análisis de las restricciones ambientales. Existen restricciones que son impuestas a las organizaciones, como pueden ser los ordenamientos legales o la introducción de una nueva tecnología que se convierte en un estándar. Otro tipo de restricciones las constituyen los contratos y las

⁽⁴⁴⁾ Richard hall - estructura organizacional. *BuenasTareas.com*. Recuperado 05, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Richard-Hall-Estructura-Organizacional>

acciones de la competencia. Existen también restricciones no previstas, como cuando se pierde de repente una fuente de recursos. Finalmente se pueden considerar las restricciones auto impuestas, las cuales surgen de las políticas de la organización.

- b) Las organizaciones tienen metas múltiples y conflictivas.
- c) Análisis de los grupos de interés. Existen grupos de interés internos y externos, los cuales son afectados por la organización. Estos grupos los forman los empleados, los clientes o el público en general.
- d). Consideración del marco temporal. Lo que ahora es una restricción, puede desaparecer como una amenaza o surgir nuevos problemas.

En resumen, no existe una organización efectiva o no efectiva, la evaluación depende del análisis al de los cuatro elementos mencionados. Se debe tener en cuenta que todos los elementos del ambiente presionan, así que la organización tendrá que hacer concesiones.

5.9.4. DETERMINANTES DE LA EFECTIVIDAD DE PENNINGS Y GOODMAN

Para Pennings y Goodman (1977), la organización se comporta como un sistema abierto, llevando a cabo intercambios con su medio ambiente. Está constituida por subsistemas o subunidades interdependientes entre si. Dentro de la organización van a existir grupos de interés cuyos miembros tienen intereses comunes que tratarán de alcanzar.

Al analizar por dentro a las organizaciones, los autores establecen la importancia de las diferentes subunidades que las conforman. Dicha importancia va a depender del poder que adquieran. Este poder proviene del grado de habilidad que muestren las subunidades para hacer frente a las contingencias, a lo insustituible de sus actividades y al centralismo en el flujo del trabajo. Aquellas que muestren estas tres características serán entonces un factor de la efectividad, ya que al comportarse como un sistema, las subunidades son interdependientes, y por lo tanto van a influir en las actividades de otras

subunidades y de la organización como un todo, y por lo tanto en la efectividad de las subunidades y de la organización.

Además de ser un determinante para efectividad organizacional, los autores consideran a las subunidades como participantes internos en búsqueda de sus propios fines, van a ejercer un cierto grado de influencia al fijar los criterios de efectividad, es decir los criterios para evaluar la efectividad organizacional mostrarán las metas y preferencias de ciertas subunidades. A estas subunidades forman lo que se le conoce como coaliciones dominantes las cuales se pueden encontrar horizontalmente entre los departamentos de la organización y en los diferentes escalones de su jerarquía.

En resumen, las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos, integradas por diferentes subunidades que individualmente y en conjunto determinan la efectividad organizacional, la cual es definida de acuerdo al peso que tengan las subunidades o participantes de la organización.

En cuanto al medio ambiente externo de la organización, Pennings y Goodman (1977) consideran que los participantes pueden ser de dos tipos. Aquellos individuos, grupos, y organizaciones que proporcionan insumos y son destinatarios de los productos organizacionales, en otras palabras, que realizan un intercambio la organización y aquellos otros que van a influir al fijar restricciones para la organización y definir los criterios de efectividad. Los actores externos influirán en la efectividad de la organización en función a los factores mencionados de insustituibilidad y centralidad en las relaciones de intercambio. El término sustituidibilidad se refiere a la capacidad de reemplazo de los proveedores o clientes desde el punto de vista de la organización, si esta depende de aquellos, se considera que serán determinantes en su efectividad.

En adición a los conceptos anteriores, Pennings y Goodman consideran que es necesario incorporar el concepto de institucionalización para entender el papel de los actores externos. La institucionalización se puede entender como la capacidad de la organización refiere de adquirir una estructura similar a la del

participante externo. Se considera que sin la institucionalización, ciertos grupos externos pueden carecer de influencia en la efectividad de la organización objetivo. Además los autores mencionados, establecen que *“las organizaciones son efectivas si las restricciones relevantes pueden ser satisfechas y si los resultados organizacionales se aproximan o exceden un conjunto de referentes para metas múltiples”* (Pennings y Goodman 1977, p.160).

La definición de la efectividad organizacional se basa en la visión de los autores de *“la organización como un sistema abierto consistiendo en subsistemas y transacciones con el medio ambiente para obtener insumos, procesarlos y disponer los nuevos bienes y servicios creados.”* (p.167). Por otro lado, los autores considera que dentro de la de organización se incluyen a los participantes y la coalición dominante, que buscan lograr un balance positivo entre sus incentivos provenientes de la organización y sus contribuciones. El rol crítico de los constituyentes en la efectividad organizacional es en la definición de restricciones, metas y referentes (estándares).

2.8.5. EL ENFOQUE DE JUSTICIA SOCIAL DE KEELEY

Para poder evaluar la efectividad de una organización, Keeley (1978) mezcla dos puntos de vista: el modelo participante-satisfacción de Chester Barnard y el modelo de justicia social de Rawls. Con base en lo anterior, parte de varios supuestos, por ejemplo que el fin de las organizaciones es el beneficio humano, y es precisamente ese beneficio y no el logro de las metas determinadas internamente en la organización lo que van a evaluar los participantes. Además el empate entre las metas y las expectativas de los participantes sólo se daría en el caso que tuvieran expectativas similares con respecto a los beneficios organizacionales, se podría decir entonces que la meta de la organización representa un medio para su evaluación. Sin embargo generalmente éste no es el caso, ya que las expectativas de los participantes son heterogéneas, por lo tanto la evaluación es relativa a sus diferentes expectativas. De acuerdo a Keeley (1978), éste es el enfoque del modelo participante-satisfacción de Barnard.

Por otro lado, los participantes de la organización, son afectados positiva o negativamente por las consecuencias de las actividades organizacionales y de acuerdo a la experiencia resultante apoyarán u obstaculizarán el funcionamiento organizacional. El punto anterior se debe considerar al momento de determinar las metas organizacionales, ya que para garantizar la supervivencia de la organización, los beneficios que debe de ofrecer a los participantes deben de ser lo suficientemente atractivos como para asegurar su cooperación. Sin embargo, surge el problema de cómo se van a distribuir los beneficios entre los diferentes participantes. Para esto Keeley comenta que se debe tener en cuenta el concepto de mejoría de Pareto, el cual establece que al haber un cambio, *"al menos una persona resulta subjetivamente mejor y ninguno resulta peor"* (p. 283).

Si el cambio produce ganancias que excedan a las pérdidas asociadas; se considera, que los beneficiados con el cambio compensan totalmente a los perdedores y permanecen ellos mismos mejor que antes. A esto se le considera como *"la mejoría potencial de Pareto"* (p.283). Sin embargo, Keeley considera que es difícil que en la vida real se de esta situación, por lo cual persiste el problema de la distribución de los beneficios.

Para tratar de resolver este problema, Keeley (1978) recurre al concepto de justicia de Rawls, el cual establece que: *"todos los valores sociales, libertad y oportunidad, ingreso y riqueza, y las bases de auto respecto, serán distribuidos igualmente al menos que una distribución desigual de cualquiera, o todos, de estos valores sea una ventaja para todos"* (p.284). Sin embargo, el que los participantes en una organización tengan preferencias comunes para los valores sociales, no implica que vayan a coincidir en los beneficios buscados en una organización, dado la heterogeneidad de sus preferencias, por los diferentes roles que van a desempeñar (por ejemplo clientes o empleados).

Considerando que no es posible en el ambiente organizacional hacer coincidir las expectativas de los diferentes participantes, Keeley propone, adoptar el punto de vista de minimizar las consecuencias adversas de las actividades

organizacionales. Para esto establece que se debe de investigar empíricamente que grupo participante se arrepiente de haberse relacionado con una cierta organización, ya que sólo minimizando las consecuencias adversas, se garantizaría la estabilidad y permanencia de la organización.

5.9.6. EL ENFOQUE RECURSO-DEPENDIENTE DE PFEFFER Y SALANCIK

El concepto de organización de Pfeffer y Salancik (2003), es el de una coalición, una combinación de intereses la cual está incrustada en redes de interdependencias y relaciones sociales. La necesidad de recursos, tanto materiales como humanos, que son necesarios para sus actividades, se encuentran localizados en su medio ambiente, lo que la hace dependiente de fuentes externas para esos recursos, de aquí los autores consideran a su teoría de la organización como recurso dependiente.

El hecho de que la organización dependa del medio ambiente, hace que en dicha teoría tenga un papel central el concepto de grupo de interés, el cual Pfeffer y Salancik (2003), lo definen como, "*organizaciones o individuos que están en contacto con la organización*", y que, "*evaluarán a la organización, decidirán qué actividades y resultados evaluarán, y determinarán que criterios usarán*". (p.24).

Siguiendo a March y Simon, Pfeffer y Salancik consideran que los actores sociales participarán en la organización siempre y cuando los incentivos que le proporcione la organización sean mayores a sus contribuciones. De esta manera la organización debe darles a sus principales grupos de interés los incentivos que le garanticen contar con los recursos que necesita para sus actividades.

Dentro del enfoque recurso-dependencia surgen algunos cuestionamientos sobre la evaluación organizacional por ejemplo, ¿cómo se va a evaluar a la organización?, ¿quién la va a evaluar?, ¿qué criterios se van a emplear en la evaluación? De acuerdo a los autores, la evaluación externa de la organización se basa en el concepto de efectividad, y refleja que tan bien está la organización satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés, individuos u organizaciones relacionados con la organización en particular. El problema surge

al tener en cuenta que los diferentes grupos pueden tener demandas diferentes y contradictorias.

Es importante mencionar que no se evalúa únicamente a los productos de la organización, si no que la evaluación se hace considerando las actividades de la organización. Se trata de una evaluación externa de la organización, no una evaluación interna (para esto se utiliza el concepto de eficiencia, como una relación de productos a insumos). Las organizaciones pueden ser efectivas y eficientes, efectivas y no eficientes, no efectivas pero eficientes, y finalmente ni efectivas ni eficientes.

Si la organización es efectiva, de acuerdo a la evaluación externa, es probable que mantenga las contribuciones esenciales de los grupos interesados, en caso contrario, al no contar con dichas contribuciones, se pueden presentar dos situaciones: la organización puede desaparecer, o se va a reconstruir de acuerdo a las demandas de los grupos más importantes. Por lo anterior, se puede establecer que la organización debe de identificar a los grupos cuyas contribuciones sean indispensables de manera de garantizar su supervivencia y cumplir proporcionarles los incentivos atractivos para lograr su permanencia.

En resumen, de acuerdo a Pfeffer y Salancik (2003), la organización depende de fuentes de recursos externas. Son las contribuciones de esos grupos las que permitirán a la organización proporcionar los incentivos necesarios para asegurar los recursos necesarios. Los grupos de interés, serán quienes evalúan a la organización de acuerdo a su efectividad, que tan bien están haciendo las cosas.

5.9.7. EL ENFOQUE DE CONSTITUYENTES MÚLTIPLES

La propuesta Connolly, Conlon y Deutsch (1980), se basa en la idea de que no existe una única manifestación sobre la efectividad de una organización. Esta situación se presenta debido a que existen diferentes individuos, grupos u organizaciones, llamados los constituyentes por los autores, que evalúan la

efectividad de la organización con base en las satisfacciones que reciben de ella. Dicha satisfacción, será más amplia que la simple evaluación sobre los intercambios que se tengan. En otras palabras, la evaluación de la efectividad de la organización no la hacen únicamente sus participantes directos, lo que significa que necesariamente se van a tener evaluaciones múltiples.

Con base en lo anterior, la respuesta a la pregunta ¿qué tan bien se está desempeñando una organización? , o más específicamente, ¿qué tan efectiva es una organización?, tendrá múltiples respuestas ya que cada una de ellas reflejará el criterio evaluativo de los diferentes constituyentes los cuales pueden estar involucrados en mayor o en menor grado con la organización en particular. Además, los constituyentes al tener la posibilidad de evaluar las actividades de la organización y juzgar su efectividad, pueden ser capaces en cierto momento de influir en cierto grado en las actividades de la organización.

De acuerdo Connolly, Conlon y Deutsch, la visión de efectividad no está reñida con otras ideas sobre este concepto, ya que por ejemplo consideran que en cuanto al logro de las metas o a las coaliciones dominantes, se ven como casos especiales, ya que representarán en cierto momento los intereses de los constituyentes dominantes. Con base en lo anterior, Connolly, Conlon y Deutsch (1980), consideran que existen diversos problemas sobre la efectividad que son necesarios resolver empíricamente. En primer lugar está el problema de la distribución de las satisfacciones, que se refiere a la atención que debe dar la organización a sus constituyentes. La importancia de este punto se basa en el poder que cierto constituyente puede tener en cierto momento y que puede influir en las actividades de la organización.

En segundo lugar, se encuentra la localización organizacional, el cual no se refiere únicamente a la localización geográfica de la organización, que por si misma puede ser importante, ya que puede cambiar la conformación e importancia de los constituyentes, si no que se refiere además, al nicho que la organización decide atender, con lo cual puede dejar de ser presionada por

ciertos constituyentes y atender a otros que son importantes para ella, por ejemplo para obtener recursos importantes.

Finalmente, existe el problema de la dimensión temporal. De acuerdo a Connolly, Conlon y Deutsch, la evaluación de la efectividad puede cambiar de acuerdo a las satisfacciones que reciben los constituyentes en el corto plazo o en el largo plazo, lo que puede variar su evaluación, en función a su punto de vista y a sus necesidades.

También se debe considerar que la organización puede administrar la dimensión temporal, dando a ciertas constituyentes satisfacciones en un cierto tiempo y a otros posteriormente, lo que los autores consideran que es jugar con el tiempo, ya que los constituyentes no reaccionan inmediatamente y existe un retraso en su tiempo de respuesta. En resumen, la visión constituyente-múltiple, el cual es un concepto más amplio que el de un participante directo, y se reconoce que existe un ambiente de la organización al que la organización debe poner atención, para conocer cómo forman su evaluación de la efectividad organizacional.

5.9.8. EL ENFOQUE DEL CICLO DE VIDA DE CAMERON Y WETTHEN

Caméron y Wetthen (1981); establecen que el concepto de efectividad de la organización cambiará de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la organización.

La idea de los autores es que la realidad de la organización depende del ser humano y es creada intersubjetivamente. Los individuos reciben estímulos del medio ambiente y enfocarán su atención sobre ciertas características del medio.

De acuerdo a Cameron y Wetthen, la percepción de la efectividad de las organizaciones cambiará de acuerdo a la etapa en que se encuentre en su ciclo de vida:

1. Creatividad y empresarial. Énfasis en obtención de recursos, creación de ideología, formación de nicho ecológico.

2. Colectividad. Compromiso y cohesión entre los miembros, estructura informal y comunicaciones cara a cara. Énfasis en procesos y prácticas internas más que en contingencias externas.

3. Formalización y control. Institucionalización de políticas y procedimientos, formalización de metas, conservadurismo y reducción de la flexibilidad.

4. Elaboración de la estructura. Descentralización, expansión de dominio, renovación de la adaptabilidad y establecimiento de sistemas multipropósito.

El cambio de énfasis durante el ciclo de vida sugiere que las percepciones de los participantes y sus interpretaciones de la efectividad organizacional también pueden cambiar.

5.9.9. COMPARACIÓN DE LOS ENFOQUES DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Los enfoques descritos anteriormente se comparan en la tabla siguiente en función a los participantes organizacionales, a la definición que hacen los diferentes autores sobre el concepto de efectividad, qué determina la efectividad, y quién hace la evaluación de la efectividad.

Tabla .Diferentes visiones de la efectividad organizacional

Autor	Participantes Organizacionales	Concepto efectividad	Determinantes de la efectividad	Evaluación
Chester Barnard	Empleados, clientes proveedores, e Inversionistas	Es el logro de los objetivos reconocidos de la acción cooperativa.	Equilibrio entre alicientes e incentivos y las contribuciones	Por los elementos de la organización.
Daniel Katz y Robert L. Kahn	Internos y ambientales	Eficiencia, interna (maximización de utilidades) y a la efectividad política (externa)	Las transacciones ambientales, dándole prioridad a los elementos externos	Individuos dentro de la organización y el sistema mayor al que pertenece.
Richard H. Hall	Empleados, clientes y público en general	Hacerlo bien es ser efectivo.	Restricciones ambientales, metas organizacionales múltiples y conflictivas, grupos de interés, y marco temporal.	Contradictoria, puntos de vista diferentes y contrastantes de los participantes.
Johannes M. Pennings y Paul S. Goodman	Subsistemas internos y externos proporcionan insumos y son destinatarios de los productos organizacionales	Satisfacción de las restricciones relevantes y cumplimiento de metas de acuerdo a estándares.	De acuerdo a la habilidad para hacer frente a las contingencias	Por la coalición dominante
Michael Keeley	Internos y externos.	Minimizar las consecuencias adversas de las actividades organizacionales	Las consecuencias de las actividades Organizacionales	Por cualquier individuo en contacto con la organización
Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik	Grupos de interés con preferencias diversas.	necesidades de los grupos de interés	Satisfacción de las necesidades de los grupos de interés	Principalmente una evaluación externa
Terry Connolly, Edgard Conlon y Stuart Deutsch	Internos y externos	Criterio evaluativo de los diferentes constituyentes y su grado de involucramiento organización.	Distribución de las satisfacciones que debe dar la organización a sus constituyentes	Múltiple.
Kim Cameron y David Wetthen	Internos que reciben estímulos del medio ambiente y enfocarán su atención sobre ciertas características del medio.	Depende del ciclo de vida de la organización.	Las etapas del ciclo de vida: creatividad, colectividad, formalización y control; y elaboración de la estructura.	Depende del ser humano y es creada intersubjetivamente

Fuente: Elaboración a partir del desarrollo de las diferentes visiones de efectividad organizacional

De acuerdo a la comparación anterior de los enfoques sobre la efectividad, resulta evidente que la evaluación de la efectividad organizacional se puede dar tanto en el logro de la acción cooperativa de los participantes organizacionales, hasta en el ciclo de vida de la organización, pasando por las evaluaciones que hacen los diferentes grupos de interés de la organización. Es muy importante mencionar que independientemente del enfoque que se seleccione, no puede dejarse a un lado considerar el enfoque de metas, por lo que a continuación se expone en que consiste dicho enfoque.

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

6.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para validar si las características observadas presentan características de homogeneidad y discriminación suficientemente consistentes, se sometió el instrumento al esquema moderno del concepto de validez que observa la evidencia de unicidad; esto es, la propiedad de una prueba de medir únicamente un constructo (unicidad de la prueba medible).

Optamos por seguir el criterio siguiente:

- Si el Alpha de Cronbach fuere mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente,
- En el intervalo 0,8–0,9, el instrumento es bueno,
- Entre 0,7– 0,8 el instrumento es aceptable,
- En el intervalo 0,6–0,7 el instrumento es débil,
- Entre 0,5–0,6 el instrumento es pobre, y
- Si es menor que 0,5, no es aceptable.

Hallando con el software SPSS el resultado siguiente:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	36

FUENTE: Elaboración propia.

Elaboración a partir de la sistematización del resultado de las encuestas

Que nos llevó a decidir que el instrumento utilizado es excelente.

Adicionalmente analizamos si podría mejorarse eliminando algún ítem del instrumento, hallando lo siguiente:

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.- Con mis conocimientos, habilidades y actitudes personales tengo buen desempeño laboral.	,961
2.- El desempeño en mi trabajo me produce satisfacción personal.	,961
3.- El ambiente de trabajo es agradable.	,962
4.- El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.	,960
5.- Mi jefe inmediato brinda orientación permanente para resolver los problemas relacionados con mi trabajo	,960
6.- El jefe inmediato considera las sugerencias de los trabajadores, así como delega atribuciones y funciones.	,962
7.- El jefe inmediato estimula al equipo de trabajo sobre logros alcanzados.	,961
8.- Los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.	,960
9.- Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.	,961
10.- La institución muestra un interés real por sus trabajadores.	,959
11.- Siento satisfacción de laborar en esta institución.	,959
12.- Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	,960
13.- El equipo de trabajo valora mis aportes.	,962
14.- Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta	,961
15.- Los trabajadores están informados sobre el cumplimiento de metas de la institución.	,959
16.- La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución.	,959
17.- Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.	,958
18.- Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritoria.	,961

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
19.- Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	,960
20.- Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	,959
21.- Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	,960
22.- En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	,959
23.- En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo.	,958
24.- En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos	,960
25.- Para ingresar al Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" es necesario una recomendación o influencia interna	,963
26.- La remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	,959
27.- Los medios y los instrumentos de gestión son necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	,959
28.- El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	,959
29.- Existe ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	,961
30.- ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	,960
31.- ¿Está establecido adecuadamente los horarios de entrada y salida en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	,960
32.- ¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	,960
33.- ¿El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" recurre a utilizar incentivos como viajes, otorgamientos de beneficios diversos, entre otros, para premiar las buenas labores?	,963
34.- ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos del Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión"	,959
35.- ¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión"	,960

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
36.- ¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	,962

FUENTE: Elaboración propia.

Resultados después de la sistematización de las encuestas

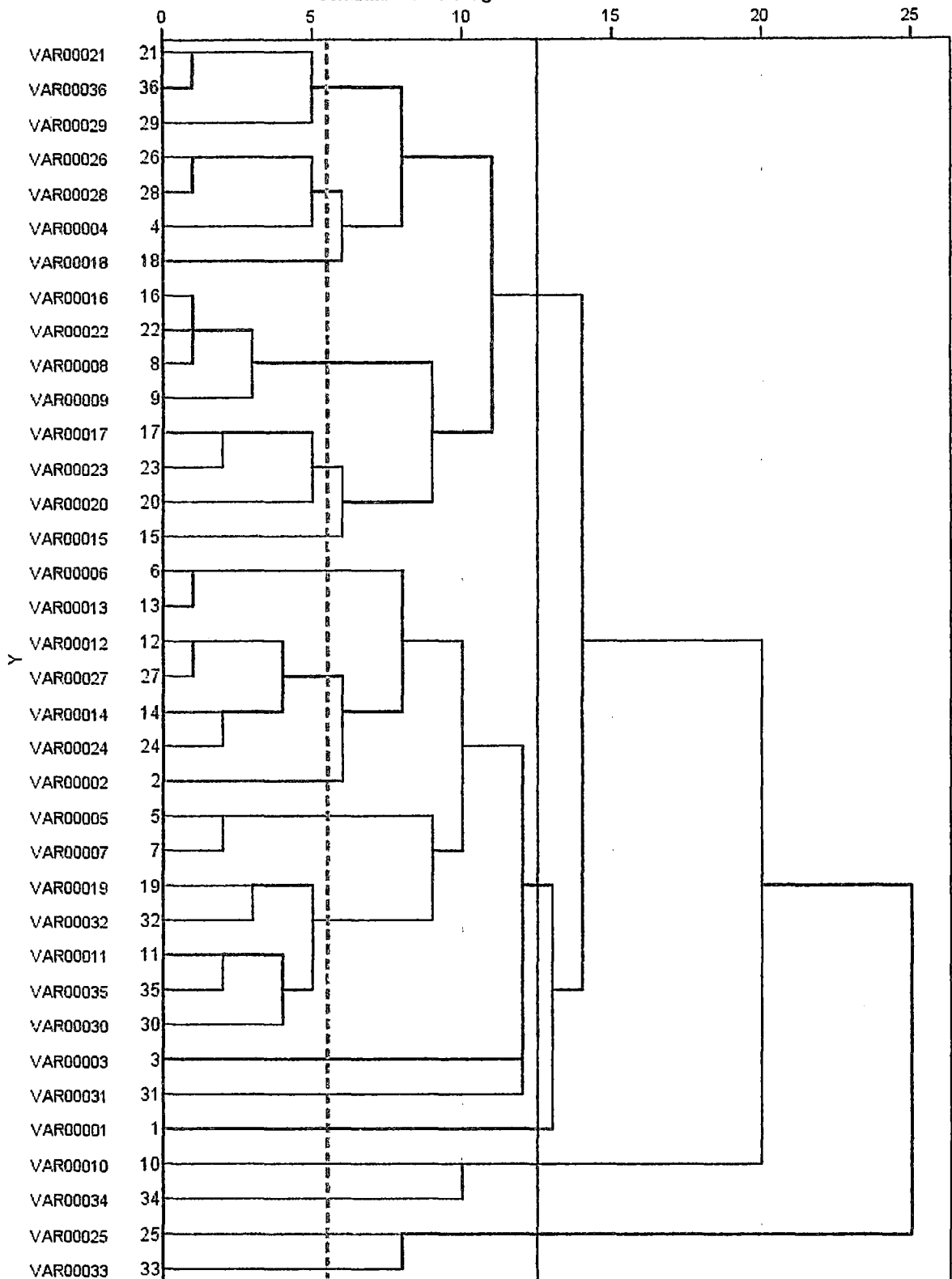
Que nos ha permitido decidir que no es necesario modificar el instrumento dado que eliminando alguno de los ítems no se alcanza incrementar el Alpha de Cronbach de manera significativa como se aprecia en el cuadro anterior.

6.2 ANÁLISIS DE ASOCIACIÓN DE LAS VARIABLES

Para analizar la asociación de las variables consideradas en el instrumento, elaboramos un dendograma, herramienta estadística para resolver problemas de clasificación cuyo objeto consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, ente otros) en grupos (conglomerados o clusters) de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo cluster sea mas fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clusters. Cada cluster se describe como la clase a la que sus miembros pertenecen.

Dendrograma que utiliza una vinculación media (entre grupos)

Combinación de conglomerados de distancia re-escalados



FUENTE: Elaboración propia.

Resultados después de la sistematización de las encuestas en software SPSS

En el dendograma queda reflejada la formación de los conglomerados, así como las distancias entre ellos. En él podemos notar que existen cinco conglomerados bajo la mediana de las distancias (línea verde), que analizaremos posteriormente.

Se puede comprobar, por ejemplo, que la observación más distante al resto es la variable número 33, ya que es la última (mayor distancia) en incorporarse al clúster final, seguida de la 25 y la 34.

Por el contrario, las observaciones más cercanas entre sí son la 16, 22, 8 y la 9, que forman el primer grupo (distancia más próxima a 0), y la 12, 27, 14 y la 24, que forman el segundo. Pudiéndose observar el resto de manera similar.

Al analizar la fuerza asociación del primer grupo; esto es, si la información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución (Indicadores de Cultura y Clima Organizacional) está asociada:

- ✓ A que, si en el Hospital de Apoyo "Daniel Alcides Carrión" de Huanta, se fomenta la innovación y la creatividad. Indicador de hábito.

- ✓ que, si los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna. Indicador actitudinal.

- ✓ A que, si las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo. Indicador de condición laboral.

Hallamos que existe alta correlación entre las variables del conglomerado como se muestra en la tabla adjunta.

Correlación más estrecha variables(16, 22, 8 y la 9)					
		La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución.	En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	Los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.	Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.
La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución.	Correlación de Pearson	1	,663**	,509**	,432**
	Sig. (bilateral)		,000	,001	,008
	N	39	33	38	37
En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	Correlación de Pearson	,663**	1	,628**	,566**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,001
	N	33	36	36	32
Los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.	Correlación de Pearson	,509**	,628**	1	,475**
	Sig. (bilateral)	,001	,000		,002
	N	38	36	46	39
Las normas, procedimientos y trámites fomentan el	Correlación de Pearson	,432**	,566**	,475**	1
	Sig. (bilateral)	,008	,001	,002	

desarrollo de mi trabajo.	N	37	32	39	39
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

FUENTE: Elaboración propia.

Que nos permite concluir que el indicador de la variable que consideramos dependiente *"la información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución"* está asociado con alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$) con los indicadores de las variables que consideramos independientes *"en el Hospital de Apoyo de Huanta Daniel Alcides Carrión se fomenta la innovación y la creatividad"* indicador de hábito, *"los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna"* indicador actitudinal, y *"las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo en el trabajo"* indicador de condición laboral.

Al analizar la fuerza asociación del segundo grupo; esto es, *"sí los medios y los instrumentos de gestión son necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo "Daniel Alcides Carrión" de Huanta* (Indicador de calidad de atención) y *"si el cumplimiento de metas y objetivos es lo más importante en el Hospital de Apoyo "Daniel Alcides Carrión" de Huanta* (Indicador de productividad laboral) están asociados a los indicadores de actitud, *"los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones"* y *"se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta"*, hallamos las correlaciones entre las variables del conglomerado como se muestra en la tabla adjunta.

Correlación más estrecha variables (12, 27, 14 y la 24)				
	Los medios y los instrumentos de gestión son necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos	Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta

Los medios y los instrumentos de gestión son necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	Correlación de Pearson	1	,245	,381*	,193
	Sig. (bilateral)		,118	,014	,226
	N	43	42	41	41
En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos	Correlación de Pearson	,245	1	,332*	,543**
	Sig. (bilateral)	,118		,030	,000
	N	42	45	43	42
Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	Correlación de Pearson	,381*	,332*	1	,634**
	Sig. (bilateral)	,014	,030		,000
	N	41	43	45	43
Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta	Correlación de Pearson	,193	,543**	,634**	1
	Sig. (bilateral)	,226	,000	,000	
	N	41	42	43	44
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

FUENTE: Elaboración propia.

Que a diferencia del primer grupo ya no muestra correlación significativa entre todos los indicadores sino que se dan como se detallan en la anterior tabla.

En cuanto a la fuerza de asociación en el tercer grupo, podemos ver:

Otras Correlaciones

		Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	Siento satisfacción de laborar en esta institución.	¿En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión"?
Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	Correlación de Pearson	1	,493**	,264	,496**	,327
	Sig. (bilateral)		,002	,159	,005	,055
	N	38	37	30	30	35
Siento satisfacción de laborar en esta institución.	Correlación de Pearson	,493**	1	,068	,483**	,417**
	Sig. (bilateral)	,002		,706	,003	,006
	N	37	46	33	35	42
¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	Correlación de Pearson	,264	,068	1	,425*	,216
	Sig. (bilateral)	,159	,706		,019	,234
	N	30	33	34	30	32
¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y	Correlación de Pearson	,496**	,483**	,425*	1	,345*
	Sig. (bilateral)	,005	,003	,019		,045

las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	N	30	35	30	36	34
¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	Correlación de Pearson	,327	,417**	,216	,345*	1
	Sig. (bilateral)	,055	,006	,234	,045	
	N	35	42	32	34	43
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).						

FUENTE: Elaboración propia.

Que tampoco muestra altas significancias estadísticas entre sus componente.

Al analizar el cuarto grupo hallamos:

Correlaciones			
	Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	Existe ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"

Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	Correlación de Pearson	1	,590**	,540**
	Sig. (bilateral)		,001	,001
	N	36	29	33
¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	Correlación de Pearson	,590**	1	,548**
	Sig. (bilateral)	,001		,002
	N	29	33	30
Existe ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	Correlación de Pearson	,540**	,548**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,002	
	N	33	30	39
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

FUENTE: Elaboración propia.

Y el quinto grupo nos dio los resultados siguientes:

Correlaciones					
		La remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritoria.	El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.
La remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	Correlación de Pearson	1	,375*	,474*	,037
	Sig. (bilateral)		,034	,013	,834
	N	35	32	27	35
El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	Correlación de Pearson	,375*	1	,153	,289
	Sig. (bilateral)	,034		,420	,075
	N	32	41	30	39
Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritoria.	Correlación de Pearson	,474*	,153	1	,092
	Sig. (bilateral)	,013	,420		,612
	N	27	30	35	33
El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.	Correlación de Pearson	,037	,289	,092	1
	Sig. (bilateral)	,834	,075	,612	
	N	35	39	33	44
* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).					

FUENTE: Elaboración propia.

Y, finalmente el grupo seis que mostró el resultado siguiente:

Correlaciones				
		Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo.	Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.
Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	Correlación de Pearson	1	,267	,666**
	Sig. (bilateral)		,132	,000
	N	35	33	29
En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo.	Correlación de Pearson	,267	1	,631**
	Sig. (bilateral)	,132		,000
	N	33	43	37
Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.	Correlación de Pearson	,666**	,631**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	29	37	39

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

FUENTE: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

Del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, así como la efectividad de personal; se concluye que estos términos son de relevada importancia y practica en cualquier organización de ello se desprende la efectividad de las mismas.

Correlaciones: Conglomerado I					
		La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución. (Var: 16)	En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	Los problemas que suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.	Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.
La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución. (Var:16)	Correlación de Pearson	1	,663**	,509**	,432**
En el Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	Correlación de Pearson	,663**	1	,628**	,566**
Los problemas que se suscitan en las áreas,	Correlación de Pearson	,509**	,628**	1	,475**

se resuelven en forma efectiva y oportuna.					
Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.	Correlación de Pearson	,432**	,566**	,475**	1
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Al analizar la fuerza de asociación del primer grupo se puede apreciar que la satisfacción laboral (observada a través de la P. 16) está directamente correlacionada con los hábitos (obs. A través de la P.22) las actitudes (P.8) y la condición laboral (P.9). Lo que nos permite concluir que la satisfacción laboral está asociada de manera directa con el clima organizacional esto por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$) También los hábitos (observ. A través de la p.22) está directamente correlacionada con actitudes (p.8) y condición laboral (p.9) de las que se concluye que los hábitos está asociado de manera directa con cultura y clima organizacional esto por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$);y por ultimo las actitudes (observ. A través de la p.8) está directamente correlacionada con condición laboral (p.9) la cual nos permite concluir que las actitudes también están asociadas de manera directa la cual se observa en la presente investigación.

Los indicadores de las variables que consideramos independientes "en el Hospital de Apoyo "Daniel Alcides Carrión" de Huanta se fomenta la innovación y la creatividad" indicador de hábito, "los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna" indicador actitudinal, y "las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo en el trabajo" indicador de condición laboral.

Correlaciones: Conglomerado 2				
	Los medios y los instrumentos de gestión son necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos	Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta

Los medios y los instrumentos de gestión son necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	Correlación de Pearson	1	,245	,381*	,193
En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos	Correlación de Pearson	,245	1	,332*	,543**
Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	Correlación de Pearson	,381*	,332*	1	,634**
Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta	Correlación de Pearson	,193	,543**	,634**	1
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

II:- Al analizar la fuerza asociación del segundo grupo; La Calidad de atención (observada a través de la (P.27) está directamente correlacionada con valores (P.12), también se aprecia que productividad laboral (p.24) está directamente correlacionada con valores (P.12), y con actitudes (p.14) lo que nos permite concluir que la productividad laboral está asociada de manera directa con cultura y clima organizacional, Y por último los valores (p.12) está directamente correlacionada con aptitudes (p.14) con lo cual concluimos que los valores está asociada de manera directa con cultura y clima organizacional está por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$); observada en la fuerza de asociación del segundo grupo.

Correlaciones: Conglomerado III						
		Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	Siento satisfacción de laborar en esta institución.	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?
Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	Correlación de Pearson	1	,493**	,264	,496**	,327
Siento satisfacción de laborar en esta institución.	Correlación de Pearson	,493**	1	,068	,483**	,417**

¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	Correlación de Pearson	,264	,068	1	,425*	,216
¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	Correlación de Pearson	,496**	,483**	,425*	1	,345*
¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	Correlación de Pearson	,327	,417**	,216	,345*	1
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).						
* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).						

Que a diferencia del primer grupo ya no muestra correlación significativa entre todos los indicadores

III: Al Analizar la fuerza de asociación del Tercer Grupo se puede apreciar que el rendimiento laboral (obs. A través de la p.19) está directamente correlacionado con satisfacción de personal (p.11). los hábitos (p.35), y las actitudes (p.30) lo que nos permite concluir que el rendimiento laboral está asociada de manera directa con la efectividad de personal ; la satisfacción de personal (observ. A traves de la P. 11) esta directamente asociada con hábitos(p.32), y actitudes (p.30) lo que nos permite concluir que la satisfacción

de personal está asociada de manera directa con efectividad de personal esto por la alta significancia ; y por ultimo actitudes (observada a través de la p.30) está directamente relacionada con satisfacción de personal (p.11) y hábitos p(35) lo que nos permite concluir que las actitudes está asociada de manera directa con la cultura y clima organizacional está por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$); observada en la fuerza de asociación del tercer grupo.

Que tampoco muestra altas significancias estadísticas entre sus componente.

Correlaciones: Conglomerado IV				
		Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	Existe ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"
Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	Correlación de Pearson	1	,590**	,540**
¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	Correlación de Pearson	,590**	1	,548**
Existe ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	Correlación de Pearson	,540**	,548**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

IV.- Al analizar la fuerza de asociación del Cuarto Grupo se aprecia que la Satisfacción de Personal (obs. A través de p.36) está directamente correlacionada con los valores (p.36) y Condición Laboral (p. 29), también condición laboral (obs. A través de la P.29) está directamente correlacionada con valores (p.36) lo que nos permite concluir que la satisfacción de personal esta asociada de manera directa con cultura y clima organizacional esto por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$) observada en la presente investigación.

Que tampoco muestra altas significancias estadísticas entre sus componente.

Correlaciones: Conglomerado V				
	La remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritatoria.	El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.

La remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	Correlación de Pearson	1	,375*	,474*	,037
El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	Correlación de Pearson	,375*	1	,153	,289
Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritatoria.	Correlación de Pearson	,474*	,153	1	,092
El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.	Correlación de Pearson	,037	,289	,092	1

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

V.- Al analizar la fuerza de asociación del Quinto Grupo se puede apreciar que la satisfacción de personal (obs. A través de la P.26) está directamente correlacionada con satisfacción de personal (p.28) y productividad laboral (p.18) lo que nos permite concluir que la satisfacción de personal está asociada de manera directa con satisfacción de personal está por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$) observada en la fuerza de asociación V.

Que tampoco muestra altas significancias estadísticas entre sus componente.

		Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo.	Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.
Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	Correlación de Pearson	1	,267	,666**
En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo.	Correlación de Pearson	,267	1	,631**
Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.	Correlación de Pearson	,666**	,631**	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

VI.- Al analizar la fuerza de asociación del Sexto Grupo PRODUCTIVIDAD LABORAL (OBS. A TRAVES DE LA P.20) esta directamente correlacionada con los valores (p.17) y actitudes(p.23) con valores (p.17) lo que nos permite concluir que la productividad laboral esta asociada de manera directa con la efectividad de personal está por la alta significancia estadística ($\alpha = 0.01$).

Que tampoco muestra altas significancias estadísticas entre sus componente.

SUGERENCIAS

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación descriptiva-explicativa se hace necesario considerar por parte de la organización las siguientes recomendaciones, pensando que del debido análisis de ellas se pueda mejorar los climas de trabajo y lograr plena identificación de los trabajadores del Hospital de Apoyo “Daniel Alcides Carrión” de Huanta y mejorar los procesos para el logro del éxito institucional:

- I. La alta dirección del Hospital de Apoyo de Huanta “Daniel Alcides Carrión” debe generar programas de incentivos laborales para que los trabajadores puedan optar por mejorar su rendimiento laboral, y satisfacción laboral ya que no se encuentran motivados hacia el trabajo.

- II. los funcionarios del Hospital de apoyo “Daniel Alcides Carrión” de Huanta deben fomentar algunas políticas para mejorar la efectividad de dirección de personal ya que se tiene una débil aceptación sobre

los indicadores de rendimiento laboral, productividad laboral y de la calidad de atención.

- III. **Los trabajadores del Hospital e Apoyo “Daniel Alcides Carrión” de Huanta expresan una baja efectividad de dirección de personal como variable dependiente, en relación a la cultura y Clima organizacional como variable independiente; es decir los trabajadores muestran satisfacción laboral como indicador de la variable dependiente pero una fuerte predisposición a los indicadores de la variable independiente con sus indicadores de la cultura y clima organizacional, tales como: Actitudes, Condiciones laborales y los hábitos; en consecuencia tienen una fuerte valoración hacia los indicadores de la variable independiente de cultura u clima organizacional.**

- IV. **Se debe implementar en forma prioritaria mejoras en relación a la productividad laboral, productividad laboral y la calidad de atención que son débiles, para lo cual se insiste en que se debe formular programas de incentivos a los trabajadores para mejorar su rendimiento laboral y la calidad de atención.**

BIBLIOGRAFIA

- Cameron, K. y Whetten, D. (1981). "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycle". *Administrative Science Quarterly*,
- CHIAVENATTO, Idalberto. Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill. Brasil. 1994.
- Connolly, T., Conlon, E., Deutch, S J. (1980). "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach. *Academy of Management. The Academy of Management Review*,
- Cummings, L. (1977). "Emergence of the Instrumental Organization". En P. Goodman, S., Pennings, Johannes and Associates. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. USA: Jossey –Bass Publishers.
- DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 1993.
- Drucker, P. (1975). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. México: El Ateneo.
- GUEDEZ, V, (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Hall, R.H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice-Hall.
- Herzberg, Frederick. *The Motivation to Work*, Nueva York, Jhon Wiley & Sons 1959.
- Likert, Rensis. *El Factor Humano en la Empresa: Su Dirección y Valoración*. Deusto. 1968.
- Maslow, Abraham. *Toward a Psychology of Being*. Van Nostrand Co. 1968.
- McGregor, Douglas. *El Aspecto Humano de las Empresas*. Diana S.A, 1972.

- MENDEZ, Carlos. *Relatos de cultura empresarial*, Editorial Beyerg Ltda. 2009.
- Montaña-Hirose, L. (2001). *Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción- siempre inacabada- de la universidad*. A. Barba Álvarez y L. Montaña Hirose (Coords). *Universidad, Organización y Sociedad: Arreglos y controversias*. México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- Pennings, J. y Goodman, P.S. (1977). *Toward a Workable Framework*. En Goodman, Paul, S, Pennings
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. USA: Stanford Business Books.
- ROBBINS, Stephen (1991) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Phegan B, (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.
- KREPS, Gary, L *Organizational Communication. Theory and Practice*. Longman, 1990.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. México, DF: Trillas.
- Keeley, M. (1978). *A Social Justice Approach to Organization Evaluation*. *Administrative Science Quarterly*.

ANEXOS

TITULO: "INCIDENCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EFECTIVIDAD DE LA DIRECCION DE PERSONAL EN EL HOSPITAL DE APOYO DE HUANTA "DANIEL ALCIDES CARRION"

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	UNIVERSO Y MUESTRA
<p>Principal:</p> <p>¿Cómo incide la cultura y el clima organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?</p>	<p>Principal:</p> <p>Analizar los elementos de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>Principal:</p> <p>Los elementos de La cultura y clima organizacional influye en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>INDEPENDIENTE (X)</p> <p>Cultura Organizacional y Clima Organizacional</p>	<p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inductivo • Deductivo • Analógico 	<p>Universo:</p> <p>144 trabajadores entre Administrativos y servidores de la salud.</p> <p>Población: 144</p>
<p>Específico 1:</p> <p>¿Es importante tener en cuenta la Cultura y el Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?</p>	<p>Específico 2:</p> <p>Determinar la importancia de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>Específico 2:</p> <p>La importancia de la Cultura y Clima Organizacional en la efectividad de la Dirección de personal en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hábitos ✓ Valores ✓ Actitudes ✓ Condición laboral 	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<p>Muestra:</p> <p>Se determinó con la fórmula:</p> $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * p * q}$
<p>Específico 2:</p> <p>¿Cómo está vinculada la satisfacción laboral (motivación) con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo Huanta " Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>Específico 3:</p> <p>Explicar cómo está vinculada la satisfacción laboral con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo Huanta " Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>Específico 3:</p> <p>La satisfacción laboral está vinculada con la productividad y rendimiento del personal que labora en el Hospital de Apoyo Huanta " Daniel Alcides Carrión"</p>	<p>Efectividad de dirección de Personal</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendimiento laboral ✓ Productividad Laboral ✓ Satisfacción del trabajador ✓ Calidad de Atención 	<p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotos • Guía de entrevista. <p>Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gráficos en Excel • SPSS 	<p>n= 46 personas</p>

CUESTIONARIO DE OPINION

Estimado (a) Sr. (Sra):

Reciba usted Cordial saludo, a continuación se presenta una encuesta de Clima y cultura organizacional, el cual se pretende conocer las oportunidades que se tienen en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión", para impulsar mejoras en las políticas y prácticas en la organización.

Esta NO es una prueba de evaluación de competencias. Es una ENCUESTA DE PERCEPCIONES.

Es estrictamente ANÓNIMA, por lo tanto NO DEBE colocar su nombre, firma o cualquier otra marca especial.

INSTRUCCIONES: Las respuestas nos ayudaran a interpretar mejor las opiniones que usted nos dará. Por favor marque con una "X" en cuadro que le corresponda.

"0" Nunca, "1" Casi nunca, "2" A veces, "3" Casi siempre, "4" Siempre.

Nº	DETALLE DEL CUESTIONARIO	Nunca "0"	Casi nunca "1"	A veces "2"	Casi siempre	Siempre "4"
I. SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO						
1	Con mis conocimientos, habilidades y actitudes personales tengo buen desempeño laboral.					
2	El desempeño en mi trabajo me produce satisfacción personal.					
II. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO						
3	El ambiente de trabajo es agradable.					
4	El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.					
III. SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN						
5	Mi jefe inmediato brinda orientación permanente para resolver los problemas relacionados con mi trabajo					
6	El jefe inmediato considera las sugerencias de los trabajadores, así como delega atribuciones y funciones.					
7	El jefe inmediato estimula al equipo de trabajo sobre logros alcanzados.					
IV. SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO						
8	Los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.					
9	Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.					
V. SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA						
10	La institución muestra un interés real por sus trabajadores.					
11	Siento satisfacción de laborar en esta institución.					
VI. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES						
12	Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.					
13	El equipo de trabajo valora mis aportes.					
14	Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta					
VII. SOBRE LAS COMUNICACIONES						
15	Los trabajadores están informados sobre el cumplimiento de metas de la institución.					
16	La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución.					

VIII. SOBRE EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO		
17	Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.	
18	Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritória.	
19	Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	

IX. SOBRE LAS RETRIBUCIONES.		
20	Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades básicas.	
21	Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	

CULTURA ORGANIZACIONAL		
22	¿El Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	
23	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo?	
24	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo más importante es el cumplimiento de metas y objetivos?	
25	¿Cree Ud. que para ingresar al Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" es necesario una recomendación o influencia interna?	
26	¿Cree Ud. que la remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	
27	¿Cree Ud. que los medios y los instrumentos de gestión son necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
28	¿Percibe Ud. que el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona?	
29	¿Percibe Ud. un ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
30	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
31	¿Está establecido adecuadamente los horarios de entrada y salida en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
32	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	
33	¿El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" recurre a utilizar incentivos como viajes, otorgamientos de beneficios diversos, entre otros, para premiar las buenas labores?	

34	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
35	¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	
36	¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	

CUESTIONARIO DE OPINION

Estimado (a) Sr. (Sra):

Reciba usted Cordial saludo, a continuación se presenta una encuesta de Clima y cultura organizacional, el cual se pretende conocer las oportunidades que se tienen en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión", para impulsar mejoras en las políticas y prácticas en la organización.

Esta NO es una prueba de evaluación de competencias. Es una ENCUESTA DE PERCEPCIONES.

Es estrictamente ANÓNIMA, por lo tanto NO DEBE colocar su nombre, firma o cualquier otra marca especial.

INSTRUCCIONES: Las respuestas nos ayudaran a interpretar mejor las opiniones que usted nos dará. Por favor marque con una "X" en cuadro que le corresponda.

"0" Nunca, "1" Casi nunca, "2" A veces, "3" Casi siempre, "4" Siempre.

Nº	DETALLE DEL CUESTIONARIO	Nunca "0"	Casi nunca "1"	A veces "2"	Casi siempre "3"	Siempre "4"	
I. SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO							
1	Con mis conocimientos, habilidades y actitudes personales tengo buen desempeño laboral.						V.D: Efectividad del Personal Indicador: Rendimiento laboral
2	El desempeño en mi trabajo me produce satisfacción personal.						V.D: Efectividad del Personal Indicador: rendimiento laboral
II. SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO							
3	El ambiente de trabajo es agradable.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Condición laboral
4	El mantenimiento y limpieza del local de la institución es buena.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Condición laboral
III. SOBRE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN							
5	Mi jefe inmediato brinda orientación permanente para resolver los problemas relacionados con mi trabajo						V.D: Efectividad del personal Indicador: Satisfacción del Personal
6	El jefe inmediato considera las sugerencias de los trabajadores, así como delega atribuciones y funciones.						V.D: Efectividad del personal Indicador: Satisfacción del Personal
7	El jefe inmediato estimula al equipo de trabajo sobre logros alcanzados.						V.D: Efectividad del personal Indicador: Satisfacción del Personal
IV. SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y PROCESOS DE TRABAJO							
8	Los problemas que se suscitan en las áreas, se resuelven en forma efectiva y oportuna.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Actitudes
9	Las normas, procedimientos y trámites fomentan el desarrollo de mi trabajo.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Condición Laboral
V. SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA							
10	La institución muestra un interés real por sus trabajadores.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Valores
11	Siento satisfacción de laborar en esta institución.						V.D: Efectividad del Personal Indicador: Satisfacción de Personal
VI. SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES							
12	Los miembros de mi equipo de trabajo toman en cuenta mis opiniones.						
13	El equipo de trabajo valora mis aportes.						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Valores
14	Se aceptan las opiniones discrepantes y son tomados en cuenta						V.I: Cultura y Clima Organizacional Indicador: Actitudes
VII. SOBRE LAS COMUNICACIONES							
15	Los trabajadores están informados sobre el cumplimiento de metas de la institución.						V.D: Efectividad del personal Indicador: Productividad laboral
16	La información emitida por los niveles jerárquicos superiores llega oportunamente a todas las áreas de la institución.						V.D: Efectividad del personal Indicador: Satisfacción laboral

VIII. SOBRE EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO		
17	Se da un adecuado reconocimiento y respeto institucional al buen desempeño de trabajadores.	V.I: Cultura y clima Organizacional Indicador: Valores
18	Los estímulos al desempeño laboral son otorgados de manera equitativa y meritoria.	V.D: Efectividad del personal Indicador: Productividad laboral
19	Mi buen desempeño asegura mi permanencia en el cargo.	V.D: Efectividad del Personal Indicador: rendimiento laboral

I X. SOBRE LAS RETRIBUCIONES.		
20	Los beneficios y bonificaciones que recibo de la empresa satisfacen mis necesidades basicas.	V.D: Efectividad del personal Indicador: Productividad laboral
21	Las políticas de la institución promueven mi logro profesional y personal.	V.D: Efectividad del personal Indicador: satisfacción del Personal

CULTURA ORGANIZACIONAL		
22	¿El Hospital de Apoyo de Huanta "Daniel Alcides Carrión" se fomenta la innovación y la creatividad.	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Hábitos
23	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" se promueve el trabajo en equipo?	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Actitudes
24	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" lo mas importante es el cumplimiento de metas y objetivos?	V.D: Efectividad del personal Indicador: "productividad Laboral
25	¿Cree Ud que para ingresar al Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" es necesario una recomendación o influencia interna?	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Actitudes
26	¿Cree Ud. que la remuneración que recibe por su labor en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" satisface sus necesidades.	V.D: Efectividad del personal Indicador: satisfacción del Personal
27	¿Cree Ud. Que los medios y los instrumentos de gestión son necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	V.D: Efectividad del personal Indicador: calidad de atención
28	¿Percibe Ud. que el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" le permite aprender y progresar como persona	V.D: Efectividad del Personal Indicador: Satisfacción del Personal
29	¿Percibe Ud. Un ambiente de cooperación y solidaridad dentro del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	V.I: Cultura y Clima Organizacional Condición Laboral
30	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Actitudes
31	¿Está establecido adecuadamente los horarios de entrada y salida en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"?	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Condición Laboral
32	¿En el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" hay obligación respecto al uso de uniformes y presentación personal de los empleados?	V.I: Cultura y Clima organizacional Indicador: Hábitos
33	¿El Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"? recurre a utilizar incentivos como viajes, otorgamientos de beneficios diversos, entre otros, para premiar las buenas labores	V.I: Cultura y Clima Organizacional indicador: satisfacción del Personal
34	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	V.I: Cultura y Clima Organizacional indicador: Creencias
35	¿Sabe Ud. que se pretende en el futuro y las acciones que realiza actualmente contribuyen al cumplimiento de la misión institucional del Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión"	V.I: Cultura y Clima Organizacional indicador: Hábitos
36	¿Al haber una vacante en el Hospital de Apoyo Huanta "Daniel Alcides Carrión" toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?	V.I: Cultura y Clima Organizacional indicador: Valores

