

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela Académico Profesional de Administración

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE SALUD DE TACNA, AÑO 2008**

TESIS

Presentada por:

Bach. Juana Rosa Ticona Inquilla

Para optar el Título Profesional de:

Licenciada en Administración

TACNA - PERÚ

2009

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Administrativas
Escuela Académico Profesional de Administración

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA
LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE
TACNA, AÑO 2008”**

TESIS

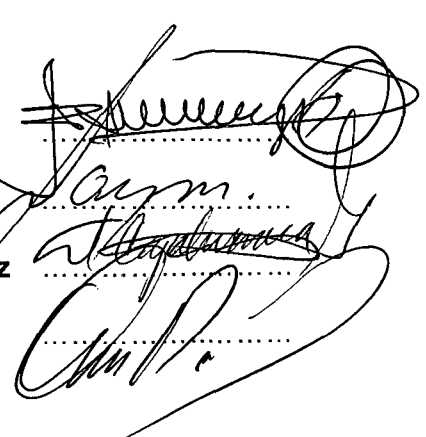
**Presentado a la Comisión de Grados y Títulos y Aprobada
Por el Jurado Calificador**

Presidente : Mgr. Bartolomé Jorge Anyosa Gutiérrez

Secretario : Lic. Adm. Ruperto Layme Uchochoque

Vocal : Mgr. David Franklin Cajahuanca Giraldez

Asesor : Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal



Handwritten signatures of the jury members, corresponding to the names listed on the left. The signatures are written in black ink and are somewhat stylized and overlapping.

DEDICATORIA:

Mi tesis lo dedico con amor y cariño.

A tí Díos que me díste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con especial cariño a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento.

Gracias por todo papá y mamá, por darme una carrera para mí futuro, por creer en mí y estar siempre apoyándome y brindarme todo su amor.

A mis hermanas Bertha, Verónica y Juan José, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTO:

Amí asesor de tesis el Mgr. Oscar Begazo portugal por su apoyo incondicional, sus consejos, paciencia y opiniones las cuales sirvieron para la culminación del presente trabajo de investigación.

A cada uno de mis maestros...

Quienes siempre me han alentado e inculcado sus sabios conocimientos para mi desarrollo profesional, sin su ayuda no habría podido alcanzar un objetivo mas en mi vida.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		Pág.
1.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1	DESCRIPCIÓN	17
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1	PROBLEMA GENERAL	18
1.2.2	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	19
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	20
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	20
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	21
1.6.1	HIPÓTESIS GENERAL	21
1.6.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	22
1.7	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	23

1.7.1	VARIABLES	23
1.7.1.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE E INDICADORES	23
1.7.1.2	VARIABLE INDEPENDIENTE	24
1.7.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	25

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO	26
2.1.1	TRABAJOS AFINES A LA INVESTIGACIÓN	32
2.2	BASES TEÓRICAS	39
2.2.1.	DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	39
2.2.2	DENOMINACIÓN, NATURALEZA Y FINES	39
2.2.3	FUNCIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA	40
2.2.4	ORGANIGRAMA	44
2.2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	45
2.2.5.1	DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	45
2.2.5.2	¿QUE BUSCA EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?	47
2.2.5.3	IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	47
2.2.5.4	MANIFESTACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	49
2.2.5.5	FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	50

2.2.5.6	LA CULTURA COMO UN PESO EN LA ORGANIZACIÓN	53
2.2.5.7	ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LAS QUE INFLUYE LA CULTURA	57
2.2.5.8	CULTURA COMO PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	58
2.2.5.8.1	PERSONALIDADES FUERTES QUE ACEPTAN RIESGOS	59
2.2.5.8.2	PERSONALIDADES FUERTES CUIDADOSAS DE LOS DETALLES	59
2.2.5.8.3	PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS A RESULTADOS.	60
2.2.5.8.4	PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS HACIA LAS PERSONAS	61
2.2.5.8.5	PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS HACIA EL EQUIPO	61
2.2.5.8.6	PERSONALIDADES FUERTES AGRESIVAS	62
2.2.5.8.7	PERSONALIDADES FUERTES NO AFECTAS A LA ESTABILIDAD	63
2.2.5.9	LOS VALORES ORGANIZACIONALES	64
2.2.5.9.1	IMPORTANCIA DE LOS VALORES	64
2.2.5.9.2	SISTEMA DE VALORES	65
2.2.5.9.3	VALORES COMPARTIDOS	66
2.2.6	EL CLIMA LABORAL	67
2.2.6.1	DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	67
2.2.6.2	DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL	70

2.2.6.3	IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN	73
2.2.6.4	VARIABLES QUE CONDICIONAN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN	74
2.2.6.5	TIPOS DE CLIMA LABORAL	75
2.2.6.5.1	CLIMA AUTORITARIO - EXPLOTADOR	75
2.2.6.5.2	CLIMA AUTORITARIO – PATERNALISTA	76
2.2.6.5.3	CLIMA PARTICIPATIVO – CONSULTIVO	77
2.2.6.5.4	CLIMA PARTICIPATIVO – EN GRUPO	77
2.2.6.6	CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	78
2.2.6.7	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	81
2.3	DEFINICIONES BÁSICAS	84

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	89
3.1.1.	TIPO	89
3.1.2.	DISEÑO	89
3.2.	POBLACIÓN	90
3.2.1.	MUESTRA	91
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	93
3.3.1	INSTRUMENTOS	93
3.3.2	TÉCNICA	93

3.4	VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	93
3.5	ESCALAS DE VALORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	94
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	94

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	96
4.2	CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA/ PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	97
4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA/ PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	141
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	183
4.4.1	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA "H ₂ "	184
4.4.2	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA "H ₃ "	186
4.4.3	CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES	189
4.4.4	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	190
	CONCLUSIONES	192
	SUGERENCIAS	194
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	196
	ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de describir la variable Cultura Organizacional y determinar su influencia en la variable Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: La Cultura Organizacional influyó en el Clima Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008. La investigación es de tipo básico o fundamental, adoptándose el diseño descriptivo correlacional para medir la relación de las dos variables a estudio: Cultura Organizacional y Clima Laboral. Para ello se consideró la información obtenida a través de la aplicación de dos cuestionarios aplicados a 118 trabajadores que laboran en la Dirección Regional de Salud de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante tablas y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que la Cultura Organizacional se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal y el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, está predominantemente dimensionada por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores. De esta manera se determinó que la Cultura Organizacional influyó significativamente en el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008.

INTRODUCCIÓN

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la Cultura Organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son nuevos fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; De lo contrario, como cualquier organismo, estará en peligro de encerrarse en el marco de sus propias limitaciones. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, que llamamos cultura organizacional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Esta variable ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

De otro lado, el clima laboral está determinado por la percepción que tengan los empleados de los componentes culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la cultura organizacional. De esta manera se busca describir de qué manera están relacionadas ambas variables y cuales son sus implicancias dentro de la Administración de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

Por ello en el presente Trabajo titulado "INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA, AÑO 2008", se pretende evaluar la influencia existente entre las variables de estudio, por lo cual se ha estructurado el estudio en cuatro capítulos:

Capítulo I, El Problema, en este capítulo se consignan la Determinación y Formulación del Problema, los Objetivos, la justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, se abordan los antecedentes del Estudio, y se presentan Teorías y Conceptos sobre las variable a estudio de manera secuencial, temas cuyos contenidos constituyen las bases teórico científicas de nuestra Investigación. Asimismo se formulan las hipótesis, se identifican las variables y se presenta la Operacionalización de las mismas.

Capítulo III, Diseño Metodológico, el cual comprende el diseño y el tipo de estudio. Asimismo se determina la población y muestra de estudio. Así como las técnicas en el manejo de la información.

Capítulo IV, Resultados y Discusión, comprende la descripción del trabajo de campo; la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, los mismos que nos permiten verificar las hipótesis de nuestra Investigación.

Asimismo, en el Trabajo de Investigación se consideran las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y los Anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

Finalmente, Señores Miembros del Jurado, dejo a vuestra consideración mi trabajo de investigación titulado: "INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA, AÑO 2008".

LA AUTORA

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN

En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que esta se vuelva eficaz. Desde esta perspectiva se han realizado una serie de observaciones preliminares en la Dirección Regional de Salud de Tacna, donde se han podido identificar una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos están: Las actitudes negativas frente a la institución y dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, hacia la supervisión, hacia el sistema de recompensas financieras, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y elementalmente por la escasa interacción entre compañeros de trabajo. Este ambiente define un clima laboral inadecuado que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral de los administrativos y directivos, que repercute en la atención de los administrados.

En este sentido, hemos podido observar que, en la Dirección Regional de Salud de Tacna se evidencian una serie manifestaciones organizacionales inadecuados como: hábitos deshonestos, la carencia de identidad de sus miembros para con su institución, trabajo personalista, la intolerancia a los conflictos, limitaciones hacia el cumplimiento de funciones entre otros. Este conjunto de elementos conductuales parecen haberse apoderado de la Dirección Regional de Salud de Tacna, convirtiéndose en las características más comunes del actuar administrativo. Todos estos elementos corporativamente evidencian una cultura organizacional inadecuada en la mencionada Institución que, pueden estar dando la razón a los juicios de valor que anteriormente citamos cuando hablábamos del clima laboral como producto de las percepciones sobre el sistema organizacional que condicionan las respuestas del individuo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera influyó la Cultura organizacional en el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a. ¿Son factores que caracterizan la cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna: el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal?

- b. ¿Son dimensiones predominantes en el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna: los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del puesto del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La cultura organizacional es la “médula espinal” de una organización, ya que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus integrantes. Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva, porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

Asimismo, el estudio del clima laboral es de vital importancia para las organizaciones, puesto que de esta manera se puede conocer las percepciones que tienen sus miembros acerca de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral; las que en suma influyen en las actitudes de los trabajadores.

Por ello, demostrar que la cultura organizacional influye en el clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, es un tema relevante para la sociedad misma, y necesario para conseguir el eficaz funcionamiento de la Institución; así como mejorar el comportamiento de sus miembros y sus consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El progreso de la institución sólo se conseguirá si los trabajadores se desenvuelven en un adecuado clima organizacional; por tanto, solucionar este problema es fundamental, ya que afecta directamente a toda la organización y estructura institucional y por ende al cumplimiento de los objetivos y metas de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera influyó la Cultura Organizacional en el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Determinar cuáles son los factores que caracterizan a la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

- b. Establecer cuáles son las dimensiones predominantes del Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

1.5 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista geográfico el presente trabajo de investigación es micro regional, por que se ubica en la Región de Tacna, específicamente en la ciudad de Tacna.

1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis nula (Ho): La Cultura Organizacional no influyó directamente en el Clima Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008.

Ho: CO ≠ CL

Hipótesis General (H₁): La Cultura Organizacional influyó directamente en el Clima Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008.

H₁: CO = CL

1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Ho: La Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna, no se caracterizó por: el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal.

H₂: La Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal.

Ho: El Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna no se dimensionó predominantemente por: los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores.

H₃: El Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna se dimensionó predominantemente por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores.

1.7 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.7.1 VARIABLES

“Variable, es una cualidad, propiedad o característica de los sujetos en estudio que puede ser enumerada o medida y que varía de un sujeto a otro. Dicho de otra manera: factor que hace variar la situación del problema. Las variables son la base del problema, del objetivo y la hipótesis”.¹

1.7.1.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE E INDICADORES

Denominada también: de criterio, predicha, de efecto, o simplemente variable “Y”. Es el resultado (efecto) de la manipulación de la variable X.

Para nuestro caso a estudio la variable dependiente (Y) es la siguiente:

Clima Laboral: “Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en la actitud del trabajador frente al desarrollo de las actividades de la organización”.²

¹ BERNAL TC. Metodología de la investigación para Administración y Economía. Colombia: Pearson. 2000:262.

² ABREU ARENAS, Luis Ernesto. El Clima Laboral. [en línea] Artículo contenido en la Web <http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional#articulos>(28/05/2008)

Indicadores:

- Conflictos con la dirección
- Disconformidad con el puesto de trabajo
- Condiciones del puesto del ambiente físico laboral del trabajo
- Relaciones humanas

1.7.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Denominada también: causal, primaria, experimental, antecedente, de tratamiento, o simplemente variable "X").

Para nuestro caso a estudio la variable independiente (X) es la siguiente:

Cultura Organizacional: "Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en la organización, en cuanto a la identidad, trabajo en equipo, criterios de recompensa y la predisposición a la competitividad".³

Indicadores:

- _ Trabajo en equipo
- _ Identidad de sus miembros
- _ Los criterios parcializados de recompensa
- _ Predisposición a la competitividad de su personal

³ Fernández, Jhosep. (2008). Cultura Organizacional.[en línea]<<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/>>

1.7.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Cultura Organizacional (X)	Clima Laboral (Y)
Conceptualización	Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en la organización, en cuanto a la identidad, trabajo en equipo, criterios de recompensa y la predisposición a la competitividad	Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La cual influirá en la actitud del trabajador frente al desarrollo de las actividades de la organización
Operacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones de trabajo • Grado de apreciación en que las actividades laborales se organizan en torno de equipos y no a personas. • Nivel de apreciación en que se distribuyen las recompensas (aumentos de sueldo y los ascensos) • Nivel de apreciación sobre el sentimiento de pertenencia a la organización • Grado de apreciación sobre el Cumplimiento de metas y/o resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de apreciación en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. • Nivel de apreciación sobre la satisfacción del trabajador ante su puesto de trabajo, por la labor que viene desempeñando. • Grado de apreciación sobre los elementos materiales, económicos y/o psicosociales utilizados para el cumplimiento de las tareas encomendadas • Nivel de apreciación de la forma en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO ANTROPOLÓGICO – FILOSÓFICO

“La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 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, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito”.⁴

⁴ Pineda, Antonio. Cultura organizacional en la unidad de diálisis del servicio de Nefrología del Hospital Central < <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/1641/1/Cultura-organizacional-en-la-unidad-de-dialisis-del-servicio-de-Nefrologia-del-Hospital-Central-Universitario>>(01/06/2008)

A partir del éxito japonés y más tarde de otros países asiáticos, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta ese momento se venían aplicando en el mundo empresarial desarrollado, cuya génesis está en los estudios de Taylor, Mayo y otros, se critican los viejos paradigmas y se introducen otras nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, planteándose que la productividad depende esencialmente de dos motores: El orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo.

Una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la Insatisfacción laboral, la fluctuación de personal, empresas improductivas.

Algunos autores (Robbins, 1996; Gómez, 2001; Chiavenato, 1999; Vilorio, 2001; Guédez, 2001; Certo, 2001 y Vairrud, 2003), analizan el sentido que tienen los términos relacionados con cultura, entendiéndola como la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Ello conduce a ver la cultura organizacional como la forma en que los integrantes de una institución deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes.

Así, según Robbins (1996), la cultura organizacional tiene como características principales las siguientes: Innovación y asunción de riesgos,

atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad.

“No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son producto del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestren al ser innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen como equipos fusionados promoviendo actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propicio donde el factor fundamental sea la visión y misión de la institución”.⁵

Gómez (2001), afirma que la cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades. El cual sustenta en que la cultura organizacional de una institución constituye su pilar fundamental en valores y creencias que forman la base de la gerencia de la instancia, pero esta debe contar con el apoyo de sus actores para que se pueda lograr los objetivos, lo contrario se transformaría en el caos de la gestión.

[Tal como lo define el autor la cultura de una organización se fundamenta

⁵ Juan Carlos, Mosquera Castillo (2004). La actitud ante la Cultura Organizacional. [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos25/actitud-docente/actitud-docente.shtml>>

en los valores instituidos en la organización; ya que estos son la base primordial para guiar la actuación de la institución; puesto que sin estos ninguna organización podría guiar adecuadamente sus planteaciones y objetivos. Estos ayudan a enrumbar adecuadamente el destino y futuro en las que cada uno de los miembros que conforman la institución al incorporarse a ella depositaron su confianza y aspiraciones personales; y sus proyecciones futuras.

Las organizaciones actuales, en su afán de alcanzar resultados, no contemplan el sistema de creencias de valores, como medio para alcanzar una adecuada cultura organizacional; ya que están abocados principalmente en cumplir planes y acciones a fin de justificar el gasto del presupuesto. En otros casos como el ámbito privado estos están meramente abocados en alcanzar niveles de rentabilidad que les permita ser sustentables en el tiempo. Es imperante que tanto que las organizaciones tanto públicas como privadas contemplen dentro de las características de la cultura organizacional un sistema de creencias de valores en la cual se cimiente los pilares de la organización y que por consecuente les permita alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Entonces, el interés por la cultura organizacional nos conduce a discutir lo que Chiavenato (1999), expone como modo de vida en las organizaciones cuando advierte: "Que la cultura organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas

que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después”.

Por otra parte, cabe señalar que Vilorio (2001), expone que la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización. En dicho enfoque se discuten los elementos que integran la cultura de una organización, los cuales merecen especial atención porque permiten orientar la acción de la organización expresada en la razón de ser, donde podrá estar, cuáles son sus principios guías y la manera como se debe guiar a sus integrantes.

Guédez (2001) plantea, que la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo. Esto implica apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de integración y enfoque interdisciplinario. El asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización.

Certo (2001) afirma que por lo general las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, as creencias son hechos o verdades

aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria y los valores son escalas de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno.

“Los elementos citados, apuntan a clarificar el hecho de que las creencias en el individuo se relacionan con las percepciones, las cuales son determinantes para que se produzca un cambio. Por su parte, los valores guían las acciones de las personas en cuanto a las situaciones que puedan presentar en cuanto contexto”.⁶

Vairrud (2003), afirma que “Los fundadores no son siempre las personas más efectivas para transmitir la cultura. Existen también los héroes organizacionales, individuos modelos para el resto de los empleados, por su comportamiento, estilo gerencial, lealtad, productividad y eficiencia, particularmente si los héroes se encuentran en niveles medios y bajos de la organización, porque desmitifican el éxito y lo hacen accesible para todos”.

[El planteamiento del autor hace fijar la atención en aquellas personas identificadas con la organización y las funciones que en ellas se cumplen y que inspiran al resto de los compañeros al compromiso que todo miembro de una organización debe tener].

⁶ Ibidem. Juan Carlos, Mosquera Castillo (2004).pág. 15

2.1.1 TRABAJOS AFINES A LA INVESTIGACIÓN

[Los estudios realizados, en cuanto a la cultura organizacional, han arrojado aportes significativos en diferentes direcciones, por ello la búsqueda continua de la coherencia entre las decisiones y las acciones en una organización implican un proceso viable de cultura integrados por creencias, valores, sentimientos compartidos y forma de comportamiento donde la integración y la participación es fundamental para el logro de un ambiente próspero, factor clave para el éxito de un organismo público o privado].

De acuerdo a la revisión de la bibliografía relacionada, se encontró trabajos similares, que permiten dar una mejor perspectiva a la presente investigación.

En el Extranjero:

“El Análisis de una cultura organizacional” por Sabater, Ruiz Carrasco de la Universidad Nacional Autónoma de México (2001)”, nos dice:

La cultura organizativa hace referencia al “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas

de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”.

“La cultura organizacional como factor relevante en la eficacia del instituto oftalmológico (2001)” por Juan, Álvarez Valverde de la Universidad Autónoma de México en su tesis realizada nos dice:

Actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe de marchar la institución.

“Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa cubana”, por Luis, Echevarria León de la Universidad de Chile en su artículo, nos comenta que:

La cultura organizacional consiste en “un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como

para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”

”Identidad y Cultura organizacional” (2005), por Ernesto Pozo Reyes del Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración en su artículo nos comenta que:

Existe una suerte de cultura dominante en el sector acerca de las formas d comportamiento, que varía a su vez si la organización opera en el sector privado o en el público. La cultura organizacional se va creando con supuestos, creencias, valores alimentados por las declaraciones de sus directivos y las descripciones acerca de las conductas apropiadas (procedimientos, normas, etc.)

“Factores de la cultura organizacional y su relación en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la consulta externa” (2000), por el Lic. Joaquín Salcedo Vargas de la Universidad Nacional de Cuyo de Argentina, que establece lo siguiente:

El presente estudio es una investigación de tipo exploratoria, donde se describen cinco factores de la cultura organizacional y cómo inciden en la satisfacción de los médicos y pacientes en la consulta externa, aspecto

indispensable para el cambio en el modelo readecuado de atención. Se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar la información al universo de médicos de la Clínica Clorito Picado y se seleccionó una muestra aleatoria de 203 pacientes de la consulta externa. La información fue recolectada en febrero de 1997. Los resultados mostraron que los factores menos desarrollados de la organización como la autonomía, la estructura y la identidad, podrían estar incidiendo en la baja satisfacción de los médicos por la calidad, continuidad y coordinación en la atención médica, y consecuente disminuir la satisfacción por la resolución de los problemas en los pacientes.

En el Perú:

La cultura y el Clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología. Abril-agosto 2001, por la Lic., Shirley, Alvarez Valverde de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Escuela Académico Profesional de Comunicación Social, 2002. Nos dice lo siguiente:

Considerando que la Cultura Organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los diferentes públicos que forman parte de la institución, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo - participativo.

Se concluyó que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

Cultura organizacional en la empresa regional Enrique Cassinelli e hijos s.a. de la ciudad de Trujillo, por la licenciada en Psicología Kim Carvajal Jáuregui, de la Universidad César Vallejo. (2002), nos dice lo siguiente:

La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A., presenta una cultura organizacional con características y creencias tradicionales, en relación a: empleo de tecnología, uso del tiempo, espacio, administración del personal y estilo de sus líderes; muchas de ellas se mantienen en la actualidad porque en la práctica le han dado resultados favorables a la misma.

El personal entrevistado en su gran mayoría no percibe con claridad quien fue el fundador de la empresa (principios, acciones etc), lo mismo ocurre en administraciones sub-siguientes, y en sus líderes actuales.

Los valores mayormente percibidos son: productividad, honradez, buen trato, responsabilidad, orden, limpieza y compañerismo. Estos valores, no están escritos ni divulgados a través de folletos, manuales; se han aprendido en el diario trajinar, en las exigencias mismas del trabajo, en la relación con los jefes, supervisores y personal con muchos años de servicio en la empresa. Sin embargo, no son percibidos de los líderes de la organización.

El personal de planta percibe un liderazgo y actitudes autocráticas en relación a algunos jefes, anhelando un mejor trato y mayor acercamiento en pro de la empresa. El personal administrativo percibe un liderazgo basado en la confianza personal y actitudes informales en cuanto a las funciones realizadas. Pese, a existir la estructura funcional establecida. Existen sub-culturas organizacionales, pero, en estrecha vinculación con la cultura organizacional de la empresa.

“La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de la Institución educativa Jorge Martorell Flores de Tacna, en el 2007” por la Lic. Jessenia Janeth Huanacuni Lanchita, de la Universidad Privada de Tacna. (2007), nos dice lo siguiente:

Las características de la cultura organizacional existente en la institución educativa “Jorge Martorell Flores” se consideren como adecuadas para que su personal pueda desarrollar sus actividades laborales aceptablemente. Se destaca que los aspectos a mejorar identificados, donde la Dirección deberá centrar su atención de forma prioritaria son: Reforzar el trabajo en equipo, tomar en cuenta la opinión y las críticas de su personal, velar por una mayor comunicación y coordinación entre las áreas, determinar adecuados criterios de recompensa que permita motivar a los docentes y administrativos y aprovechar la oportunidad de contar con personal estable que en su mayoría son relativamente jóvenes y que muestran ganas de afrontar los retos del entorno y de llevar a la práctica proyectos de innovación que le permita a la institución educativa destacar.

También los resultados nos permitieron analizar el nivel de satisfacción laboral que muestra el personal del colegio, encontrándose que este se considera como regular. Ello debido a que se ha detectado una serie de aspectos, que los docentes y administrativos catalogan como prioritarios que sean abordados por la Dirección, tales como: Todo lo relacionado con la capacitación y la mejora de las competencias laborales, lo relacionado con el mejor implementación del colegio a través de laboratorios, salas de cómputo, infraestructura y equipamiento, el ser reconocidos por la realización de acciones destacadas, y de ser tomados en cuenta en las decisiones tomadas.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA: POLÍTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Visión institucional

“Ser una región líder en salud, especializada y reconocida que brinde a la población calidad de servicios y gestión de los recursos”.⁷

Misión

“Promover y garantizar la eficiencia y eficacia en las acciones de promoción, prevención y atención integral enfatizando la población más pobre y vulnerable”.⁸

2.2.2 DENOMINACIÓN, NATURALEZA Y FINES

La Dirección Regional de Salud de Tacna, es el órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Tacna, con dependencia legal y administrativa de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, ante quienes da cuenta de su gestión. Asimismo, es el órgano que por delegación de la Alta Dirección del Ministerio de

⁷ Dirección Regional de Salud de Tacna (2008). Política General de la Institución. [en línea]. Artículo contenido en la Web <http://www.tacna.minsa.gob.pe/transparencia/hhuu/ORGANIGRAMA_HHUT.pdf>

⁸ Idem, pág 14

Salud ejerce la autoridad de salud en la Región, de quien mantiene dependencia técnica y funcional.

La Dirección Regional de Salud de Tacna, según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, es la responsable de la implementación y ejecución de las políticas sectoriales nacionales y de las políticas regionales sectoriales, en el ámbito regional.

2.2.3 FUNCIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA

La Dirección Regional de Salud de Tacna, directamente o a través de las entidades competentes, deberá lograr las siguientes funciones generales:

- a) Lograr que se cumpla la política, visión, misión, objetivos y normas nacionales de salud.
- b) Regular complementariamente, en materia de salud y evaluar el cumplimiento de las normas de salud por las entidades públicas y privadas en su jurisdicción.
- c) Proponer las políticas, objetivos, metas y estrategias nacionales y regionales de salud a la Alta Dirección del Ministerio de Salud y al Gobierno Regional.

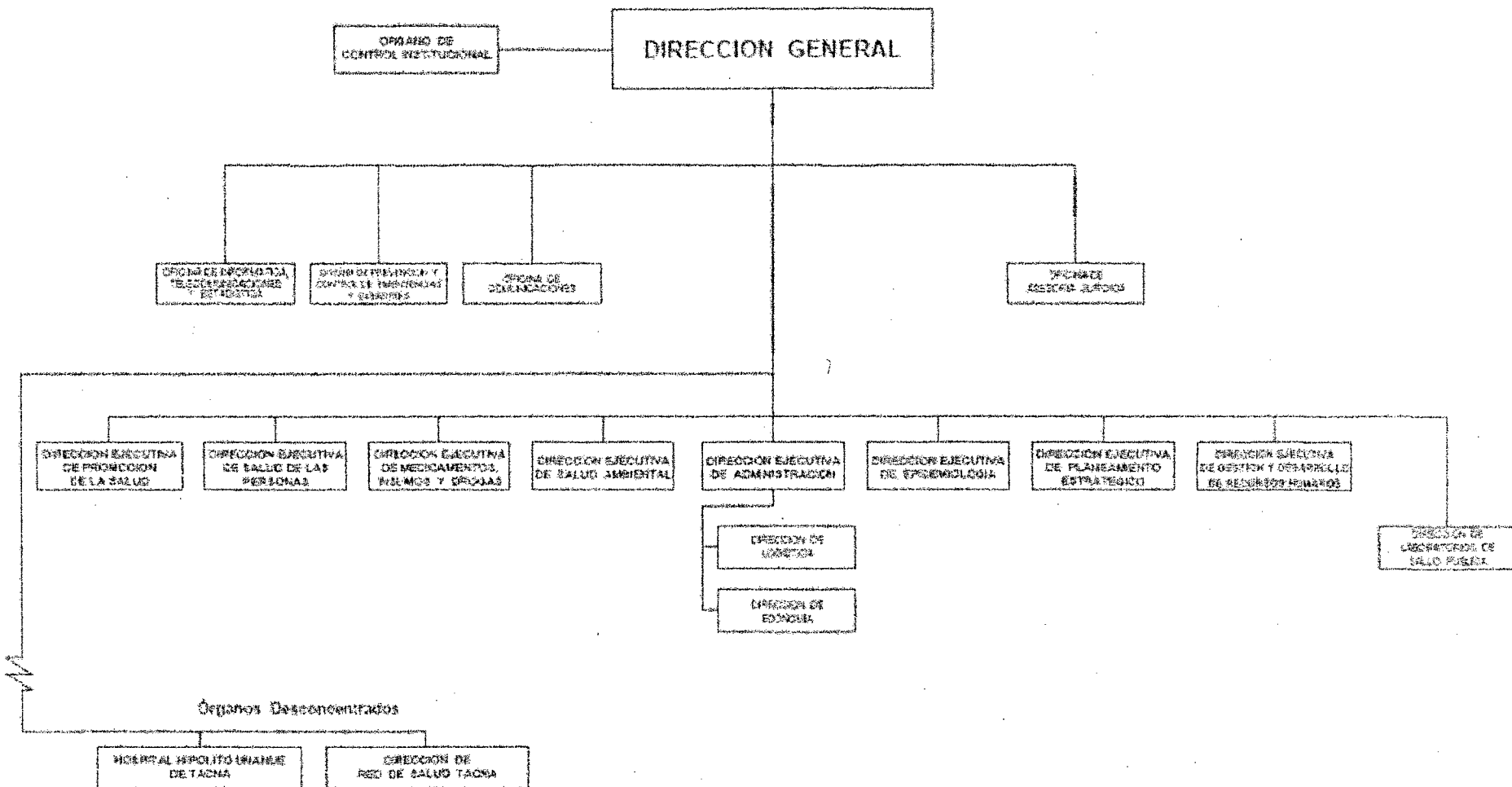
- d) Brindar en forma eficaz y oportuna, la asistencia, apoyo técnico y administrativo a la gestión de las Direcciones de Red de Salud y de los Hospitales bajo su dependencia y jurisdicción.
- e) Cumplir y hacer cumplir los procesos organizacionales establecidos a las entidades públicas y privadas del sector salud, que debe supervisar, evaluar y controlar en su jurisdicción.
- f) Lograr la oportuna regulación, supervisión, inspección y control del cumplimiento de las normas y procedimientos, por las personas jurídicas y naturales, en la promoción de la salud, la prevención de riesgos y daños, la atención de la salud de las personas, la salud ambiental, el control sanitario de la producción, comercialización, dispensación y expendio de medicinas insumos y drogas y la participación en la prevención y control de emergencias y desastres.
- g) Dirigir y ejecutar los procesos de protección, recuperación y rehabilitación de la salud de la población, a través de los hospitales y entidades públicas y privadas del sector salud en su jurisdicción.
- h) Proteger la vida y salud de todos los niños por nacer desde su concepción y registrarlos oficialmente como concebidos y sujetos de los derechos constitucionales.
- i) Promover la salud y prevenir los riesgos y daños a la salud de la población en el marco de los objetivos a largo plazo de Perú Vida 2012 y de los Lineamientos de Política Sectorial para el período 2002-2012.

- j) Lograr que se capacite a las madres y familias en la estimulación prenatal, la adecuada nutrición materna y la preparación para el parto con participación paterna.
- k) Establecer el control prenatal y el acceso al parto institucional de todas las mujeres gestantes por las entidades competentes.
- l) Lograr que las personas, familias y comunidades adopten hábitos saludables y desarrollen entornos saludables.
- m) Implementar y cautelar el desarrollo de estrategias de Promoción de la Salud y contribuir a la construcción de una cultura de salud basada en la familia como unidad básica de salud.
- n) Lograr que se capaciten a las familias para que ejerciten los hábitos de higiene, la estimulación temprana de los niños, la maternidad y paternidad responsable y el desarrollo en los jóvenes de las habilidades psicosociales para una vida digna y sana, en el marco de una cultura de vida y paz.
- o) Lograr que en la familia, escuela y comunidad, se eduque a la persona, con el fin de erradicar el consumo de drogas, tabaco y alcohol, que afecta la salud física y mental de la persona, familia y comunidad, así como sobre los medicamentos, sus riesgos y su uso apropiado.
- p) Lograr que se incremente la actividad física, la práctica del deporte, las prácticas adecuadas de alimentación y la detección precoz, para la prevención de las enfermedades no transmisibles.

- q) Lograr que las familias, escuelas y comunidades integren en sus actividades la prevención de accidentes, emergencias y desastres, acordes a la situación geográfica y riesgos climatológicos.
- r) Lograr la inmunización de todas las personas contra las enfermedades transmisibles.
- s) Reducir el impacto de las emergencias y desastres sobre la salud de la población, el ambiente y los servicios de salud y proteger, recuperar y mantener oportunamente la salud de las personas y poblaciones afectadas.
- t) Lograr el apoyo y coordinación intersectorial a nivel regional para la salud de la población asignada.
- u) Supervisar la disponibilidad, equidad, calidad, eficacia, eficiencia, productividad, economía y otros indicadores requeridos en las prestaciones de salud de todas las entidades públicas y privadas en su jurisdicción.
- v) Ejecutar la habilitación, categorización y acreditación de las entidades y servicios públicos y privados de salud, en coordinación con la Dirección General de Salud de Personas y en cumplimiento a las normas pertinentes.
- w) Lograr que las entidades y organizaciones públicas y privadas y las personas naturales, que desarrollen actividades afines para el Sector Salud, se mantengan informadas y den cumplimiento a los dispositivos legales para la Salud.
- x) Lograr que toda la población cuente con información confiable, auténtica, veraz y oportuna sobre las enfermedades en la región.⁹

⁹ Ibidem, pág 24

2.2.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD TACNA



2.2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.5.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué queremos decir específicamente con el término Cultura Organizacional? Empleamos esa expresión para referirnos a un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de la organización. Igual que las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responden ante él. Al enfrentarse a un problema, la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta es decir, "el modo como se hacen las cosas en este lugar" de conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema.

Stephens, Rubens y Mary Couter. En su obra "Administración", sostienen que la cultura organizacional es "Un sistema de significación compartida por los

miembros de una organización que determina la forma en que actúan sus empleados”¹⁰

Nuestra definición de cultura implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienden a describir la cultura de ésta en términos similares. Esto constituye el aspecto *compartido* de la cultura. En segundo lugar, la *cultura organizacional* en un término descriptivo, se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, no a si ésta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación.

En síntesis, la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización.¹¹ La cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio. En un plano más visible, la cultura representa las normas de conducta aceptada por los miembros de la organización. Estas normas se transmiten de persona a persona a través de un proceso de socialización a este nivel, la cultura está más abierta al cambio.

¹⁰ STEPHENS, Rubens y Mary Couter. "Administración", Pág., 80

¹¹ KREITNER, Rober & Kinicki, Angelo. "Comportamiento de las organizaciones", Pág. 585

2.2.5.2 ¿QUÉ BUSCA EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional han tratado la forma en que los empleados perciben a la organización: ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Recompensa las innovaciones? ¿Acaba con los conflictos?

El concepto de "cultura organizacional" busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" ósea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven, pero este cambio que va relacionado con las características de las personas tiene que ser progresivo. No obstante, el concepto ayuda a compenetrarnos en este proyecto.¹²

2.2.5.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A

¹²Fernández, Jhosep. (2008). Cultura Organizacional.[en línea]<<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/>> (3)

tal efecto Monsalve ¹³ considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, las formas de trabajo están afectadas por las costumbres y valores de las organizaciones. La cultura es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy ¹⁴ ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

"Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional".

¹³ MONSALVE. "La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización" Pág. 287

¹⁴ DEAL, T.A. & Kennedy, "Cultura Corporativa" Pág. 79

También es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

[Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas].

2.2.5.4 MANIFESTACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada nivel de cultura influye en otros niveles. Por ejemplo, si una compañía valora positivamente la alta calidad del servicio, es muy probable que los empleados hagan suya la conducta de atender con mayor rapidez las quejas del cliente. De igual modo, la causalidad puede proceder en la dirección opuesta. Es posible que los empleados lleguen a valorar la alta calidad del servicio sobre la base de sus experiencias al entrar en contacto personal con los clientes.

¿En qué circunstancias se hace más patente la cultura de una organización? Según un especialista en la materia, los supuestos culturales se van imponiendo a través de la socialización de nuevos empleados, los choques entre sub-culturas y la conducta de la alta dirección.¹⁵ Consideremos ahora estos tres supuestos. Por ejemplo: a un empleado nuevo que llega con retraso a una reunión importante se le cuenta el caso de alguien que fue despedido por sus repetidos retrasos. Los conflictos entre ingenieros de diseño de productos que hacen hincapié en la función de un producto y los especialistas en marketing que piden un producto más a la moda ponen de manifiesto un choque de valores sub-culturales. Los altos ejecutivos, a través de la conducta que ellos modelan y los sistemas administrativos y de compensación que ellos mismos han creado, impulsan una mejora significativa en la calidad de los productos de una compañía.

2.2.5.5 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización está configurada como su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio.

¹⁵ KREITNER & Kinicki, Angelo. "Comportamiento de las organizaciones" Pág. 585

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

En este entender podemos identificar las siguientes funciones:

1º. Proporciona a sus miembros una identidad organizativa: En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. Según la revista *Fortune*: "Lo que distingue a United Parcel Service es su capacidad para atraer, desarrollar y conservar a empleados de talento. Los altos directivos, muchos de los cuales han ido ascendiendo desde las bases, infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les clasifica como los menos mejores, pero nunca como perdedores. Los trabajadores, a su vez, se sienten identificados con la compañía, casi al estilo japonés".¹⁶

2º. Facilita el compromiso colectivo: La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.

¹⁶ M.A. Verespej, "Empire without Emperors," Revista *Fortune*, Pág. 5

3º. Fomenta la estabilidad del sistema social: La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. "United Parcel Service, se ha hecho famosa por lo estricto de sus normas y por sus fuertes controles. Por ejemplo, los empleados han de cumplir las normas establecidas de presentación física y está especificado hasta el último detalle el rendimiento que de ellos se espera en las tareas. Los que han estado empleados en United Parcel Service por largo tiempo, que es la mayor parte de su plantilla debido a una baja tasa de giro de personal del 4%, hablan de la "mística" de la compañía, un aura que genera una mezcla poco común de compromiso apasionado con el trabajo intenso y de firme identificación con la compañía." ¹⁷

4º. Configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente: Por último, la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. Esta última función resulta de especial interés, pues, la cultura define las reglas del juego.

Por definición, la cultura es algo elusivo, intangible, implícita, y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo. Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas. Cuando los ejecutivos de

¹⁷ K. Labich, "Big Changes at Big Brown", Fortune, Pág. 56

los niveles altos o los empleados operativos infringen las reglas, el resultado es la reprobación universal y la imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente.¹⁸

2.2.5.6 LA CULTURA COMO UN PESO EN LA ORGANIZACIÓN

No se ha emitido ningún juicio en cuanto a la cultura. No se ha calificado de buena o mala, sólo se ha dicho que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas para la organización y para el empleado. La cultura refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados. Éstos son los beneficios claros para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica a los empleados cómo hacer las cosas y qué es importante. Sin embargo, no se deben ignorar los aspectos potenciales de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

La cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar cuando el entorno de la organización es dinámico. Cuando el entorno está sujeto a cambios rápidos, la cultura arraigada organizacional podría no resultar adecuada. Por tanto, la consistencia de la conducta resulta un bien para la organización cuando ésta tiene un entorno

¹⁸ T. DEAL y Kennedy, "Culture A New Look Through Old Lenses" Pág. 501

estable. Sin embargo, puede ser un peso para la organización y dificultar su respuesta a los cambios del entorno. Esto explicaría los problemas que tuvo AT&T para adaptarse a un entorno desregulado.¹⁹ Su cultura, muy perfilada hacia los servicios y la tecnología, originada en el siglo XIX, fue asombrosamente efectiva mientras la empresa estuvo dentro del área telefónica y fue un monopolio en ese campo. Sin embargo, después de la desregulación, AT&T quiso competir en las industrias de telecomunicaciones y de computadoras contra empresas como IBM, Xerox y las Japonesas. AT&T tuvo muchos problemas para ajustarse a su nuevo entorno, en gran medida porque ha tenido que tratar de crear una cultura nueva, más impulsada por el mercado, para superar la fuerte cultura que tenía antes de la desregulación.

En razón de los avances del presente siglo, muchos cambios se vienen dando en materia de economía y de orden demográfico, a su vez estos cambios, causan gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Los sucesos han dejado de tener sólo relevancia local y hoy tienen como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

¹⁹ M. Langley. "AT&T Has Call for a New Corporate Culture", Pág. 24

INFLUENCIA SOBRE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Cordeiro ²⁰ sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

²⁰ CORDEIRO, José. "Rendijas hacia la Globalización" Pág. 25

RELEVANCIA SOBRE LA DIRECCIÓN

La cultura de una organización es particularmente relevante para los gerentes porque impone límites a lo que es posible y lo que no se puede hacer. Las restricciones de ese tipo rara vez son explícitas: no se registran por escrito.

Es improbable que siquiera se mencionen, Pero están ahí y todos los gerentes aprenden con prontitud lo que deben y no deben hacer en sus organizaciones. *Por ejemplo*, en ningún lado encontrará escritos los siguientes valores, pero cada uno de ellos corresponde a una organización real.

- Aparente siempre que está ocupado, aunque no lo esté.
- Si acepta riesgos en este lugar y fracasa, tendrá que pagar un alto precio.
- Antes de tomar una decisión, sugiérala a su jefe para que éste jamás se sienta sorprendido,
- Fabricamos nuestro producto sólo con el nivel de calidad que la competencia nos obliga a alcanzar.
- Lo que nos llevó al éxito en el pasado nos llevará al éxito en el futuro.
- Si quiere escalar la cumbre en este lugar, tendrá que aprender a jugar en equipo.

En organizaciones cuya cultura transmite una desconfianza básica de la gerencia frente a los empleados, los gerentes tienen más probabilidades de

adoptar un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura indica a los líderes cuál es el comportamiento que allí se considera apropiado. Por ejemplo, en Nike Inc., las decisiones y acciones distintivas, inusuales y a veces rebeldes son la norma. A pesar de que la cultura de Nike puede parecer desenfadada, proporciona una guía (y, en realidad, impone restricciones) sobre lo que los gerentes de Nike planifican, organizan, dirigen y controlan, y la forma en que lo hacen.

2.2.5.7 ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN LAS QUE INFLUYE LA CULTURA

Planificación

- Grado de riesgo que los planes deben contener
- Decidir si los planes deberán ser desarrollados por individuos o por equipos
- El grado de exploración del ambiente que realizará la gerencia

Organización

- De cuánta autonomía deberán gozar los empleados en su trabajo
- Decidir si las tareas deberán ser realizadas por individuos o por equipos de trabajadores
- El grado en que los gerentes de departamento podrán interactuar

Dirección

- El grado en el cual los gerentes se interesan en lograr que los empleados encuentren mayor satisfacción en su trabajo.
- Decidir qué estilos de liderazgo son apropiados.
- Decidir si todos los desacuerdos, incluso los constructivos deben ser eliminados.

Control

- Decidir si habrá que imponer controles externos o dejar que los empleados controlen sus propios actos.
- Decidir qué criterios deberán ser más importantes en las evaluaciones de desempeño de los empleados.
- Definir las repercusiones que sobrevendrán si alguien rebasa su presupuesto.

2.2.5.8 CULTURA COMO PERSONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

En muchas organizaciones, sobre todo en las que tienen culturas fuertes, es frecuente que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine, en lo esencial, la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo. Por ejemplo, Sony Corporation continúa

estando intensamente enfocada en la innovación de productos. La compañía "vive y respira" a expensas del desarrollo de nuevos productos y tanto las decisiones como las acciones de sus empleados apoyan esa meta. Examinemos la forma en que varias organizaciones han elegido diferentes temas como base de sus respectivas culturas; es decir, vamos a, estudiar sus diversas "personalidades".

2.2.5.8.1 PERSONALIDADES FUERTES QUE ACEPTAN RIESGOS

"Las culturas de algunas organizaciones alientan a los empleados a aceptar riesgos. Por ejemplo, los empleados de Physio-Control Corporation, un fabricante de dispositivos médicos establecido en Redmond, Washington, saben que recibirán pleno respaldo al asumir riesgos y ensayar con enfoques nuevos y diferentes".²¹ La filosofía de la compañía es que "la gente sólo acepta riesgos cuando siente el respaldo de su cultura".

2.2.5.8.2 PERSONALIDADES FUERTES CUIDADOSAS DE LOS DETALLES

En este tipo de cultura, el enfoque de la organización se centra con insistencia en los puntos finos, los detalles de los negocios. Las organizaciones que han hecho de la calidad sus temas primordiales tienen personalidades cuidadosas de los detalles. Un ejemplo de una cultura fuerte cuidadosa de los

²¹ J.H. Sheridan, "Culture Change Lessons," Pág. 20-34

detalles se aprecia en Black Diamond Equipment de Salí Lake City, un fabricante de equipo para escalada en roca. La mayoría de los empleados de la compañía también son escaladores en roca expertos y entusiastas. El vicepresidente de recursos humanos de la firma declara: "Lo respiramos (la escalada en roca), lo vivimos, pensamos en ello constantemente y eso hace que toda la compañía se convierta en un recurso de marketing y diseño. Con esto se destruye el conformismo"²²

2.2.5.8.3 PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS A RESULTADOS.

Algunas organizaciones tienen éxito al enfocarse en los resultados, como el servicio al cliente. Este tipo de cultura se observa, por ejemplo, en la empresa de Seattie, Nordstrom.

Esta conocida cadena de tiendas de departamentos ha desarrollado una de las culturas de servicio al cliente más fuerte en la industria minorista. Los empleados de Nordstrom saben con toda certeza lo que se espera de ellos, y esas expectativas ayudan mucho a configurar su comportamiento.

²² J. CASE, "Corporate Culture," Pág. 42-53.

2.2.5.8.4 PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS HACIA LAS PERSONAS

Algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas. Por ejemplo, en Adobe Systems Inc., que ocupa el tercer lugar entre los mayores fabricantes estadounidenses de programas para computadoras personales y tiene su sede en Mountain View, California, se trata a los empleados como miembros de la "familia". Uno de los fundadores de la compañía declara: "Todos los valores de capital que tenemos en Adobe [son personas que] abordan su automóvil y se marchan a su casa por las noches. Sin ellos esta compañía carecería de sustancia. La creatividad de los individuos no las máquinas es lo que determina el éxito de esta compañía."

2.2.5.8.5 PERSONALIDADES FUERTES ORIENTADAS HACIA EL EQUIPO

Un número cada día mayor de organizaciones pequeñas y divisiones de organizaciones grandes están configurando sus culturas en torno al concepto de equipo. Muchas compañías de abogados y otras empresas de profesionales organizan ahora sus operaciones a partir de equipos de trabajo. Por ejemplo, la mayor firma de abogados del Pacífico noroeste de E.U.A. Perkins Coie, tiene a sus más de 300 abogados agrupados en equipos que están organizados en torno a litigios, casos comerciales, planificación personal y derecho ambiental. Otra cultura orientada hacia los equipos se aprecia en ABB Industrial Systems

Inc. de Columbus, Ohio, donde equipos de empleados administran el diseño de procesos de producción, las relaciones con proveedores y clientes, los programas de trabajo, las vacaciones y otras tareas que tradicionalmente correspondían a un supervisor. El tema común para definir la esencia de la identidad de estas organizaciones es su compromiso con el trabajo en equipo.

2.2.5.8.6 PERSONALIDADES FUERTES AGRESIVAS

Algunas organizaciones valoran la agresividad sobre todas las cosas. Por ejemplo, Microsoft ha sido descrita con frecuencia como una empresa súper agresiva, que hace gala tanto de las mejores como de las peores características del espíritu empresarial. La agresividad con que Microsoft lucha contra sus competidores, protege sus derechos de autor y utiliza el sistema judicial contra sus rivales, le ha ganado una larga lista de adversarios (entre ellos el gobierno federal) que no han cesado en el intento de acortarle las riendas al monstruo del software.²³ Otra organización que se distingue por su agresiva personalidad es Coca-Cola. Compite ferozmente en cada uno de sus mercados mundiales. Podemos apreciar evidencias de la feroz competitividad y agresividad de esta compañía en una declaración del presidente de Coke: "¿Qué hacer cuando su competidor se está ahogando? Consiga una manguera de bomberos y métasela en la boca".²⁴

²³ K. Rebello, "Incide Microsoft" Pág. 56-67

²⁴ P. Sellers, "How Coke Is Kicking Pepsfs Can" Pág. 70-84.

2.2.5.8.7 PERSONALIDADES FUERTES NO AFECTAS A LA ESTABILIDAD

Finalmente, existen también organizaciones cuyas culturas se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento. Una compañía que ejemplifica este tipo de cultura es Intel Corporation, el principal fabricante mundial de microcircuitos para computadora.

Los negocios de Intel se han agigantado al mismo tiempo que la demanda de computadoras y *software* más sofisticados. Sin embargo, Intel no se contenta con esperar a que los fabricantes de computadoras y los creadores de *software* impulsen su crecimiento; en lugar de ello, pretende ser "el líder visionario de toda la industria de la computación".²⁵ La cultura de la compañía se enfoca en la generación de usuarios y aplicaciones para sus microprocesadores (*chips* de computadora).

Otro ejemplo de este tipo de cultura se aprecia en Daewoo Group de Corea del Sur. El presidente de Daewoo, Kim Woo-Choong, aplica una intensiva estrategia de globalización, sobre todo en los mercados emergentes de Asia, Europa Oriental y América Latina.²⁶ Su meta para la compañía era incrementar sus ventas en tres veces parece bastante ambiciosa. Sin embargo, todo en la cultura de esta compañía está enfocado en el crecimiento.

²⁵ D. Kirkpatrick, "Intel's Amazing Profit Machine," Pág. 62.

²⁶ NAKARMI, "Solo Success?" Pág. 20-24.

2.2.5.9 LOS VALORES ORGANIZACIONALES

“Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional”.²⁷

“Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización”.²⁸ Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario, de este modo regulan su comportamiento dentro de la organización.

2.2.5.9.1 IMPORTANCIA DE LOS VALORES

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

²⁷ DENISON, Daniel, “Cultura Corporativa” (4)

²⁸ Deal, T.A., y Kennedy, “Cultura Corporativa” Pág. 267 (5)

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

“Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización”.²⁹

2.2.5.9.2 SISTEMA DE VALORES

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve³⁰ cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas:

- Aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender,
- Enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y

²⁹ ROBBINS, Stephen "Comportamiento Organizacional" 

³⁰ MONSALVE. "La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización"

- Actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

2.2.5.9.3 VALORES COMPARTIDOS

[En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos].

“Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización”.³¹

[Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización].

³¹ ROBBINS, Stephen (1996). “Comportamiento Organizacional”

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Dereve³² considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

2.2.6 EL CLIMA LABORAL

2.2.6.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

“Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. El clima 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”.³³

El clima es una variable 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, esto afecta el

³² DEREVE Marc, “El Futuro de la Gerencia” Pág. 304

³³ ABREU ARENAS, Luis Ernesto. El Clima Laboral. [en línea] Artículo contenido en la Web <http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional#articulos>(28/05/2008)

comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Goncalves, Alexis "percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral"³⁴. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Estas percepciones dependen de buena medida de las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

³⁴ GONCALVES, Alexis P. "Dimensiones del clima organizacional", Pág. 59

Revisemos algunas definiciones importantes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Finalmente podemos decir que el clima laboral se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

2.2.6.2 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

“Litwin y Stinger 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”.³⁵

Estructura

Representa la percepción que tiene 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 el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

³⁵ LITWIN, G. & Stinger, H.(1978).Organizational Climate, Simon & Schuster, N.Y,

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.

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.

Desafío

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

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.6.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía,

estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.³⁶

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

2.2.6.4 VARIABLES QUE CONDICIONAN EL CLIMA LABORAL DE UNA ORGANIZACIÓN

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones

³⁶ María Escat Cortés (2004).Midiendo el Clima Organizacional.[en línea].< http://www.degerencia.com/midiendo_el_clima_organizacional> (17/09/2004)

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

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

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

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

2.2.6.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.³⁷

2.2.6.5.1 CLIMA 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 órdenes e instrucciones específicas.

2.2.6.5.2 CLIMA AUTORITARIO – PATERNALISTA

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, 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

³⁷ Edel Navarro, Rubén.(2005).Climas y Compromiso Organizacional.[en línea]< [www.eumed.net/.../Tipos%20De clima](http://www.eumed.net/.../Tipos%20De%20clima)>

este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.2.6.5.3 CLIMA 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.

2.2.6.5.4 CLIMA PARTICIPATIVO – EN GRUPO

Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy 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.

2.2.6.6 CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:³⁸

A. Retroalimentación: Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

B. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc., cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos

³⁸ Juanico, Xavier (2007). Cómo medir y gestionar el clima laboral.[en línea]< <http://www.openmet.com/webd>>

jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual.

C. Incremento en la interacción y la comunicación: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

D. Confrontación: El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

E. Educación: Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada.

F. Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

G. Responsabilidad creciente: Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el

delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

H. Energía y optimismo crecientes: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

2.2.6.7 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

La forma como se presenta el clima laboral varía entre las diversas organizaciones, ya que cada una tiene sus características propias, sin embargo, considerando que las organizaciones tienen los mismos fines y similar organización, se ha concebido los siguientes aspectos para su evaluación o dimensión:³⁹

³⁹ Ibidem (2007). Pág 12

1. **Actitud hacia la estructura organizacional:** Relacionado con la percepción sobre el grado de *organización*, es decir, como se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. *La innovación*, grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques de trabajo y cultura organizacional. Grado de riesgo a enfrentar nuevos desafíos. *Estructura* que orientan y contribuye a dinamizar las actividades del trabajo.

2. **Dirección:** La forma que el personal percibe e interactúa con la conducción de la organización. Primordialmente con la *transparencia*, es decir, el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo. Se establecen claramente los objetivos organizacionales con la participación de los trabajadores, estos son aceptados o existe resistencia. La comunicación con la dirección es mucha o poca, si es descendente, ascendente o lateral. *EL liderazgo*, por el grado de responsabilidad que asume el director para llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes. Capacidad de *motivación* del líder. *Control de conflictos*, sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto, pares como

superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

3. **Autorrealización:** *Estimulo* para mejorar por parte e la dirección. *Autonomía*, grado en que se motiva a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Se les da confianza, miedo o temor, grado de responsabilidad para con su trabajo. *Desarrollo personal/capacitación*, grado en que el medio laboral te favorece para crecer profesionalmente y te estimula recompensándote por una buena labor. Grado en que se realiza y resume la capacitación del personal.
4. **Actitud hacia el contenido del puesto de trabajo:** Actitud del trabajador ante su puesto de trabajo, *satisfacción* por la labor que viene desempeñando.
5. **Supervisión:** Percepción sobre el grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Se *supervisa o no* y *de que forma se hace*. También si en verdad se utiliza la supervisión como mecanismo de *retroalimentación*. *Apoyo*, grado en que los jefes ayudan y motivan al personal para crear un buen clima social. Orientándolo y apoyándolo a trabajar en grupo o de forma individual.

6. **Condiciones de trabajo:** Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
7. **Relaciones Humanas:** Cohesión, grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Existe calor y compañerismo.
8. **Compromiso organizacional:** percepción que sobre el grado de implicación para con la institución, esfuerzo, voluntad, que se pone para realizar cada una de las tareas.

2.3 DEFINICIONES BÁSICAS

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado los siguientes términos, que a continuación detallaremos.

a) **CLIMA LABORAL**

Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los

factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. **(Goncalves, Alexis)**.

b) COMPETITIVIDAD LABORAL

Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. **(Pelayo, Carmen Maria)**

c) CONFLICTOS CON LA DIRECCIÓN

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. **(LITWIN, G. & Stinger)**

d) CONDICIONES DE TRABAJO

Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. **(LITWIN, G. & Stinger)**

e) CRITERIOS DE 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. **(LITWIN, G. & Stinger)**

f) CULTURA ORGANIZACIONAL

Es la forma característica de pensar y hacer las cosas en la organización, en cuanto a la identidad, trabajo en equipo, criterios de recompensa y la predisposición a la competitividad. **(Fernández, Jhosep. (2008)**

g) DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Espacios o áreas relacionados con ciertas propiedades de la organización.

Entre los que se destacan a los siguientes: estructura, responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos. **(Goncalves, Alexis).**

h) IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

(LITWIN, G. & Stinger)

i) LIDERAZGO

Proceso de ejercer influencia sobre las demás personas. Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. **(LITWIN, G. & Stinger)**

j) ORGANIZACIÓN:

Sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos interpersonales, de grupo e intergrupo sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno. **(Mateu (1979, 1984)**

k) TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

(VÍCTOR, Espinoza Fuentes)

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". **(Katzenbach y K. Smith)**

l) RELACIONES HUMANAS

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.

(LITWIN, G. & Stinger)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO:

El tipo de investigación es básica, porque se realiza principalmente para conocer los fundamentos de los fenómenos sin atender a aplicaciones particulares. Es descriptiva, puesto que busca medir las variables y recoger información sobre la relación de la Cultura organizacional y el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

3.1.2. DISEÑO:

Es no experimental, transeccional, descriptivo correlacional, por que el investigador no interviene en el hecho investigado, se han recogido los datos en un determinado momento, tiende a la descripción de las variables y porque se describe el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral.

3.2. POBLACIÓN

La población a estudio esta constituida por 170 trabajadores (nombrados y contratados), que a continuación se detallan:

TABLA N° 01

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO/UNIDAD ORGÁNICA	N° de Personal
DIRECCIÓN GENERAL	7
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	3
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	2
OFICINA DE INFORMÁTICA, TELECOMUNICACIONES Y ESTADÍSTICA	12
OFICINA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	2
OFICINA DE COMUNICACIONES	3
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD	11
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD DE LAS PERSONAS	17
DIRECCIÓN EJEC. DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS	5
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD AMBIENTAL	24
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN	2
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	24
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA	11
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE EPIDEMIOLOGÍA	5
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	12
DIRECCIÓN EJEC.DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	23
DIRECCIÓN DE LABORATORIOS DE SALUD PÚBLICA	7
TOTAL	170

Fuente: Dirección Regional de Salud de Tacna⁴⁰

⁴⁰ Dirección Regional de Salud de Tacna. (2008). Base de Datos del Personal [en línea] < www.tacna.minsa.gob.pe >

3.2.1. MUESTRA

Definida la población del personal que constituye la Dirección Regional de Salud de Tacna en 170, se determinó la muestra donde se realizó el sondeo de opinión.

Procedimiento para determinar la muestra

$$n = \frac{NZ^2}{4(n-1)e^2 + Z^2}$$

Donde:

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0.05 (precisión o margen de error)

Formula:

$$n = \frac{170 \cdot 1,96^2}{4(170-1)0,05^2 + 1,96^2}$$

$$n = \frac{653,072}{5,5316}$$

$$n = 118,06$$

$$n = \mathbf{118 \text{ trabajadores}}$$

Realizado el cálculo respectivo y a fin de obtener información de las diferentes categorías de personal que conforman las diferentes unidades orgánicas de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se tomará a partir de la obtención del cálculo. Técnicamente responde a una muestra aleatoria estratificada, que a continuación se detalla:

TABLA N° 02

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO/UNIDAD ORGÁNICA	N° de Personal
DIRECCIÓN GENERAL	3
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	3
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	2
OFICINA DE INFORMÁTICA, TELECOMUNICACIONES Y ESTADÍSTICA	6
OFICINA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	2
OFICINA DE COMUNICACIONES	3
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD	5
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD DE LAS PERSONAS	10
DIRECCIÓN EJEC. DE MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DROGAS	5
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE SALUD AMBIENTAL	12
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN	2
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	12
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA	11
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE EPIDEMIOLOGÍA	5
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	12
DIRECCIÓN EJEC. DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	18
DIRECCIÓN DE LABORATORIOS DE SALUD PÚBLICA	7
TOTAL	118

Fuente: Dirección Regional de Salud de Tacna⁴¹

⁴¹ Dirección Regional de Salud de Tacna. (2008). Base de Datos del Personal según denominación del Órgano o Unidad Orgánica [en línea]< www.tacna.minsa.gob.pe>

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. INSTRUMENTOS

Se utilizó el cuestionario como instrumento de medición para determinar las características de la Cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna y, para determinar las dimensiones del Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

3.3.2 TÉCNICA

La técnica usada para la aplicación del Cuestionario será la técnica de la encuesta, a fin de recabar información sobre las variables a estudio: Cultura y Clima de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

3.4 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Validación: Los instrumentos han sido diseñados por el investigador, los mismos que han sido validados a través de la opinión de expertos, los cuales nos han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso, estos elementos nos han permitido validar el instrumento.

Confiabilidad: Para efectos de la prueba de confiabilidad de los instrumentos se ha recurrido a la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach. Realizadas las pruebas arrojaron los siguientes coeficientes: para el caso del cuestionario de cultura organizacional, un alfa de 0.8856 y para el caso del cuestionario de clima laboral, un alfa de 0.8541. Estos coeficientes, nos aseguran un alto índice de confiabilidad de los instrumentos aplicados.

3.5 ESCALAS DE VALORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para ambos casos, se ha configurado los instrumentos con escalas valoradas según los criterios de la escala de Likert. En este sentido se ha trabajado con un conjunto de afirmaciones, a las cuales se les ha asignado una puntuación de 01 a 05.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y el análisis de datos se han aplicado, las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadro de frecuencias
- Coeficiente de correlación PEARSON
- Prueba de DMS (Diferencia mínima significativa)
- Análisis de varianza

- Prueba de significancia "t" DE ESTUDENT
- Pruebas de hipótesis estadísticas
- Coeficiente alfa de Cronbach

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En la ejecución de la Investigación se realizaron las siguientes acciones:

- a) Se elaboró el Marco Teórico de la Tesis, con el fin de consolidar las bases y fundamentación del trabajo. Para realizar esta tarea se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas, a fin de abordar los aspectos más significativos de las variables de estudio.

- b) Para alcanzar los resultados y la discusión de los mismos, se elaboró una Cuestionario como instrumento de recolección de datos; apoyado en la Técnica de la Encuesta, la que fue aplicada al personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Con el propósito de determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2008.

- c) Teniendo la información, se procedió a la tabulación, procesamiento y representación estadística de los datos, cuyos resultados se analizaron e interpretaron tanto descriptiva como estadísticamente.
- d) La verificación de hipótesis fue el aspecto culminante del Trabajo de Investigación. Para ello, se procedió a comprobar las hipótesis específicas siendo debidamente comprobadas y aceptadas, por lo que la Hipótesis General, en consecuencia, quedó comprobada y aceptada.
- e) Finalmente, se plantearon las conclusiones y recomendaciones como, asimismo se presentaron los Anexos que permitieron la realización del presente capítulo.

4.2 CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA/ PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de determinar el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se aplicó como instrumento de medición un Cuestionario conteniendo veinte ítems referentes a dimensiones relacionados al Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 01

En el ítem N° 01, se aplicó la siguiente dimensión: **Las responsabilidades de los jefes y subordinados están claramente definidas**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 01 se puede observar que, aproximadamente el 9,32% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 61,02% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 26,27% contestó que esta dimensión se daba con regularidad, y en un menor porcentaje del 3,39% declaró que esta dimensión era cierta.

Las organizaciones tienen como principio el de fijación de responsabilidades, este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor. Pero que, toda organización debe cumplir con desarrollar a fin de desarrollar eficientemente sus actividades.

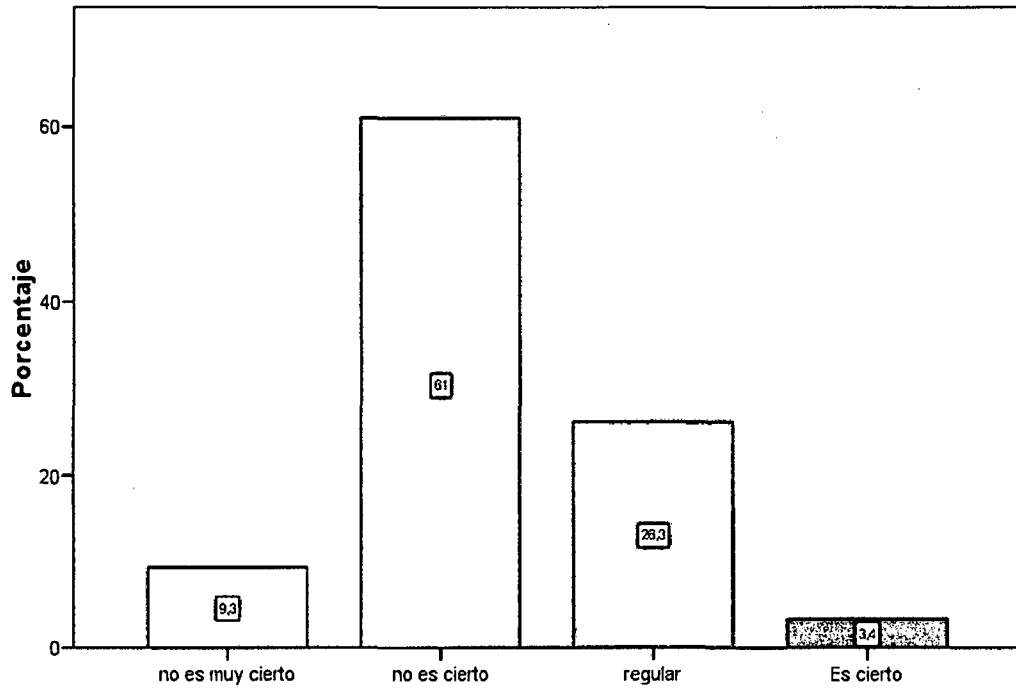
Las declaraciones anteriormente vertidas por el personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna, son productos de la falta de un actualizado Reglamento de Organización y Funciones, lo que implica el inadecuado rendimiento de sus funcionarios en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas, puesto que al desconocer cuáles son sus funciones no pueden desarrollar sus actividades de la manera más adecuada y eficiente.

CUADRO N° 01/DIMENSIÓN N° 01

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	11	9,32
No es cierto	72	61,02
Regular	31	26,27
Es cierto	4	3,39
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 01



Fuente: Cuadro N° 01
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 02

En el ítem N° 02, se aplicó la siguiente dimensión: **Las reglas y normas son claras y bien difundidas**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 02 se puede observar que, aproximadamente el 16,10% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 55,93% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 22,88% contestó que esta dimensión se daba con regularidad; y el 5,08% declaró que es cierto que las reglas y normas son claras y bien difundidas. Estas declaraciones implican que dentro de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se vienen generando conflictos con la Dirección, ya que las no estar las reglas y normas bien difundidas dentro de la organización, implica la generación de malestar dentro de la organización.

En los textos sobre "Administración", o "Comportamiento organizacional" se identifican dos tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones "dentro" de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Esta clasificación de conflictos nos permite clasificar el tipo de conflicto en la cual esta inmersa la Dirección Regional de Salud de Tacna, identificándose dentro de la clasificación de conflictos interpersonales.

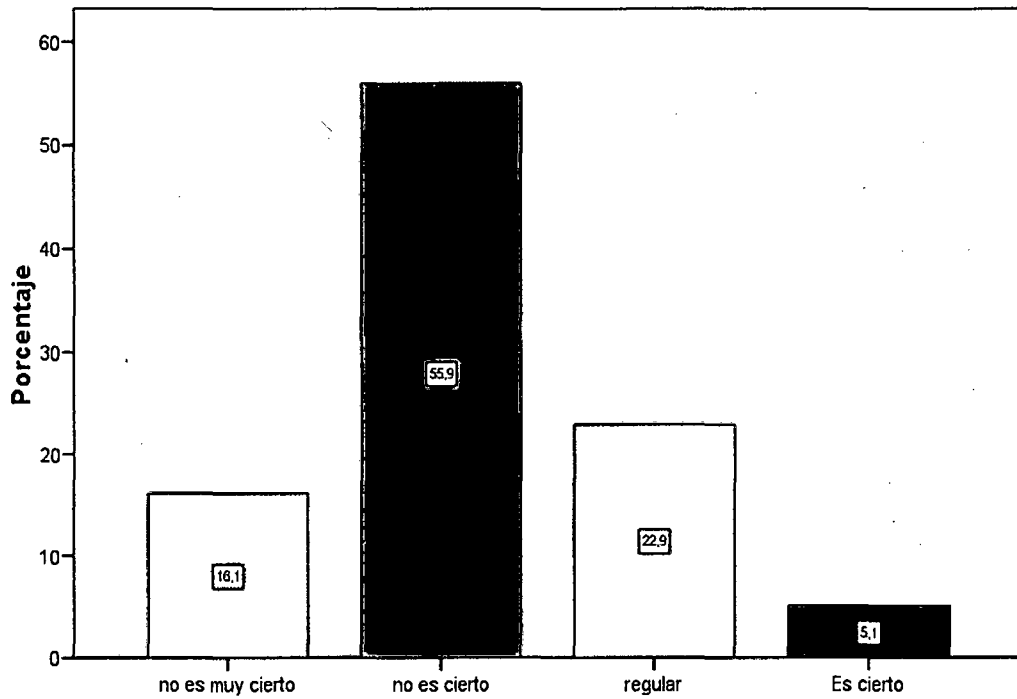
Por la naturaleza de la institución, vemos que el conflicto se agrava cuando la cantidad de involucrados aumenta y cuando estos últimos están influenciados. Es un proceso antagónico y complejo según la cantidad de personas que intervienen, por la urgencia de resolución y por el tiempo que disponemos para solucionarlo. Esto implica para nuestro caso que las autoridades de la Dirección Regional de Salud de Tacna, deben poner un mayor énfasis en la resolución de este tipo de conflictos a fin de no entorpecer las actividades y metas organizacionales.

CUADRO N° 02/DIMENSIÓN N° 02

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	19	16,10
No es cierto	66	55,93
Regular	27	22,88
Es cierto	6	5,08
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 02



Fuente: Cuadro N° 02
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 03

En el ítem N° 03, se aplicó la siguiente dimensión: **Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendadas**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 03 se puede observar que, aproximadamente el 31,36% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 36,44% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 27,97% contestó que esta dimensión se daba con regularidad y un menor porcentaje correspondiente al 4,24% declaró que es cierto que se dé esta dimensión.

En el momento de la reclutación de personal la Dirección de Recursos Humanos debe cumplir con realizar una adecuada descripción del puesto de trabajo y las tareas que debe realizar. La descripción del puesto es una descripción detallada de cada una de las actividades que deberá desarrollar cada trabajador en su puesto de trabajo. Ello permite determinar el perfil profesional más adecuado para el puesto y analizar todas las tareas necesarias para el funcionamiento de la empresa, de manera que ninguna tarea quede sin realizarse, con la finalidad que en el futuro no se creen conflictos organizacionales dentro de la institución y que por ende cause malestar en el trabajador. Este proceso le implica a la Dirección Regional de Salud de Tacna, detallar las tareas encomendadas a sus trabajadores, a fin de que cumplan sus funciones a cabalidad y puedan de esta manera desarrollarse y cumplir

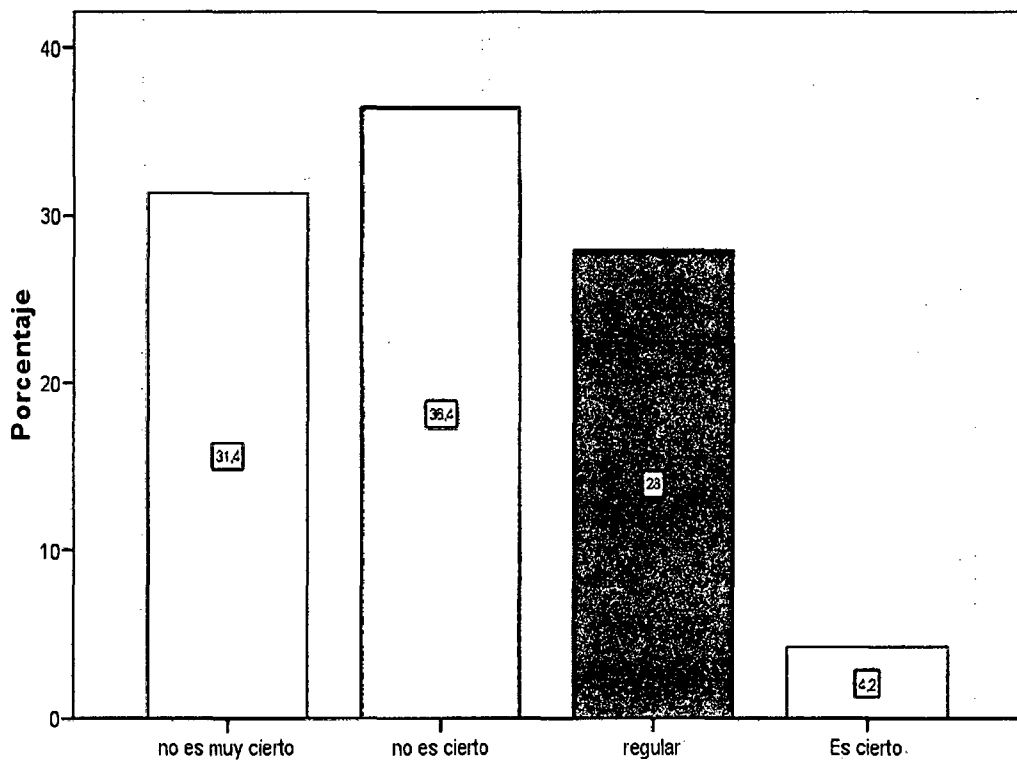
expectativas laborales y asimismo, contribuyan con los objetivos de la organización.

CUADRO N° 03/DIMENSIÓN N° 03

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	37	31,36
No es cierto	43	36,44
Regular	33	27,97
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 03



Fuente: Cuadro N° 03
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 04

En el ítem N° 04, se aplicó la siguiente dimensión: **La dirección logra motivarnos adecuadamente para hacer las cosas**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 04 se puede observar que, aproximadamente el 29,66% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 41,53% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 22,03% contestó que esta dimensión se daba con regularidad; y el 6,78% declaró que era cierto que esto sucedía-

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Motivar a alguien, en sentido general, no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo. Algo muy importante que debemos plantear, es que la motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización. Según las versiones del personal de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se puede observar que la dirección de la mencionada institución no presta mayor importancia en motivar e incentivar a su personal para el mejor desarrollo de sus actividades. En dicha institución se puede observar un personal desmotivado y sin expectativas

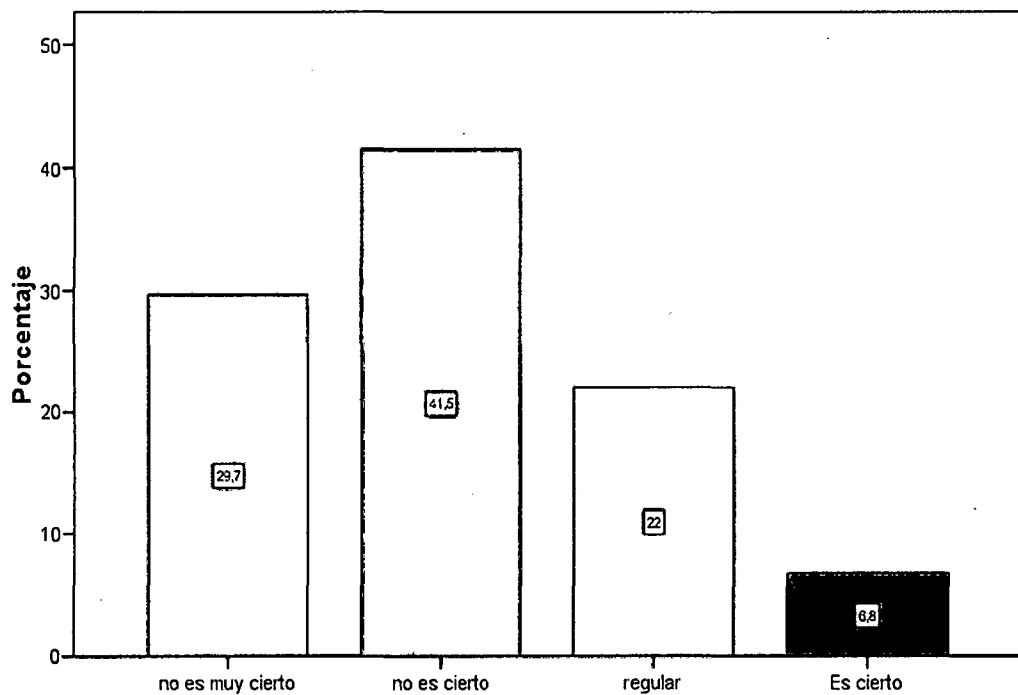
laborales, ya que lamentablemente como en casi la mayoría de las instituciones públicas, este es un factor en la que los directivos no toman la debida atención.

CUADRO N° 04/DIMENSIÓN N° 04

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	35	29,66
No es cierto	49	41,53
Regular	26	22,03
Es cierto	8	6,78
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 04



Fuente: Cuadro N° 04
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 05

En el ítem N° 05, se aplicó la siguiente dimensión: **La dirección nos imprime mucha confianza**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 05 se puede observar que, aproximadamente el 42,37% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 31,36% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 20,34% contestó que esta dimensión se daba con regularidad; y un menor porcentaje correspondiente al 5,93% declaró que era cierto.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

La Dirección Regional de Salud de Tacna, como ente público perteneciente al Estado, tiene bajo su cargo un director que fúe elegido por intromisión política y como es de esperarse el jefe del pliego institucional vive más pendiente de cumplir con las órdenes de sus superiores, dejando de lado las necesidades de sus subordinados, esto implica el malestar de los

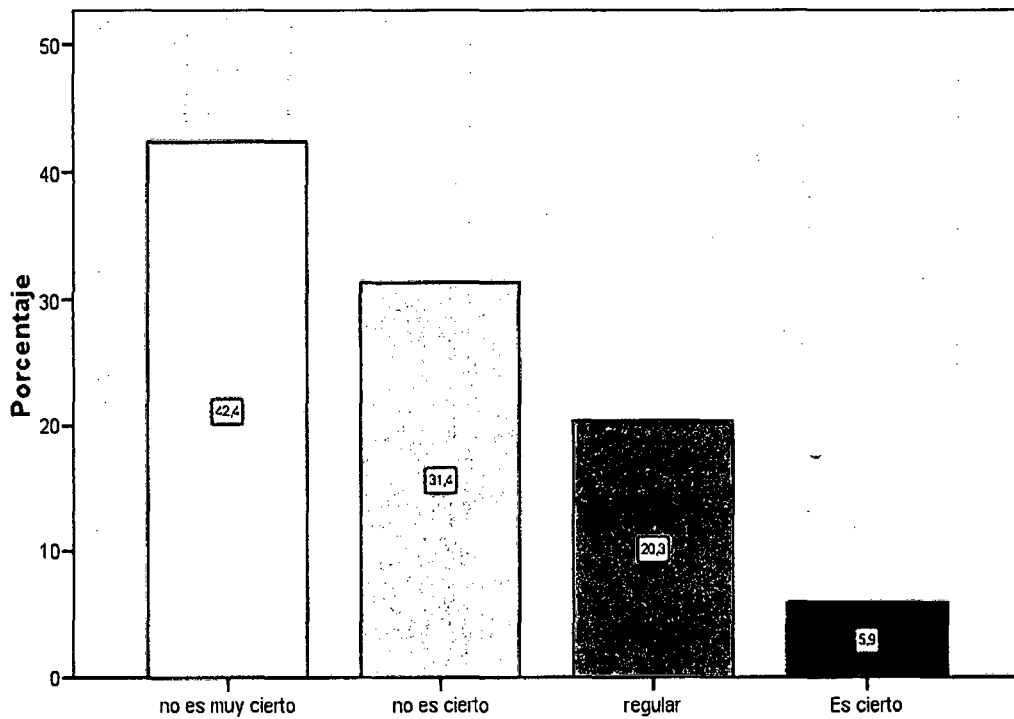
trabajadores puesto que no saben en quien confiar los problemas que los aquejan.

CUADRO N° 05/DIMENSIÓN N° 05

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	50	42,37
No es cierto	37	31,36
Regular	24	20,34
Es cierto	7	5,93
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 05



Fuente: Cuadro N° 05
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 06

En el ítem N° 06, se aplicó la siguiente dimensión: **Creo que me podría desempeñar en algo de mayor responsabilidad**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 06 se puede observar que, aproximadamente el 27,12% del personal encuestado manifestó que regularmente sucede esta situación; mientras que el 50,85% señaló que es cierto que dicha dimensión se cumpla; aproximadamente el 11,86% contestó que es muy cierto que esta dimensión se realice; y un menor porcentaje correspondiente al 8,47% declaró que no es cierto que esto suceda.

La organización, en la medida en que es formal y rígida, tiende a veces a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de pérdida y de corta perspectiva de permanencia en el cargo. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y relegándolos a tareas carentes de oportunidades que pudieran probar responsabilidad, autoconfianza e independencia. Si bien es cierto en la Dirección Regional de Salud de Tacna, existen una mayor cantidad de trabajadores que se sienten satisfechos con su trabajo porque este les permite aplicar sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, preocupa que aproximadamente más de un tercio de los trabajadores no se sientan a gusto con su trabajo porque este no les abre la posibilidad de

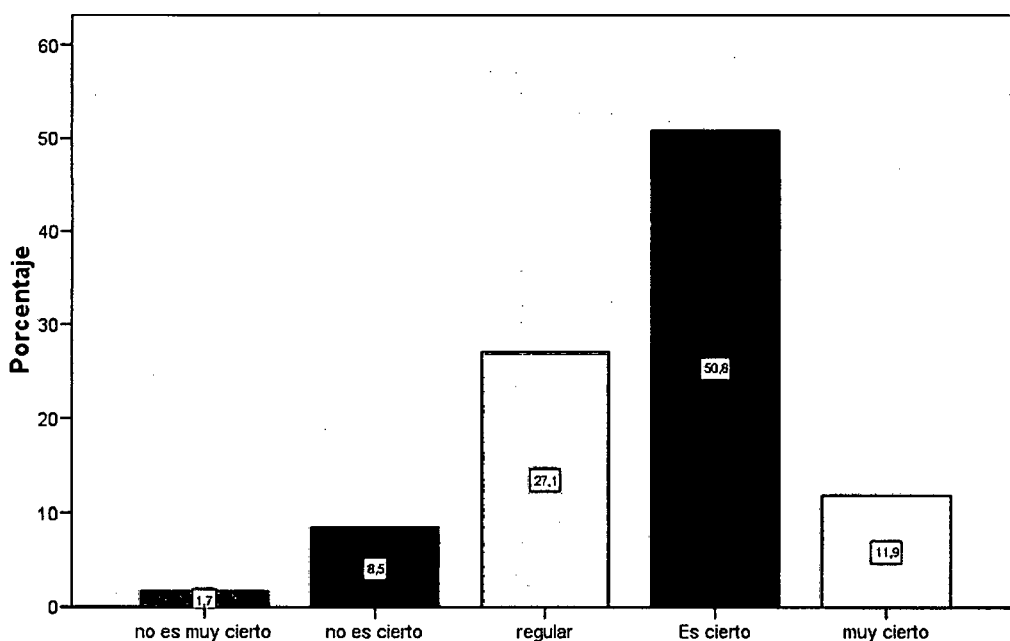
aplicar sus competencias claves y de esta manera desempeñarse en trabajos de mayor responsabilidad. Esta situación tiene su umbral en las inadecuadas prácticas de selección de personal y de desplazamiento del personal al interior de las organizaciones.

CUADRO N° 06/DIMENSIÓN N° 06

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	2	1,69
N es cierto	10	8,47
Regular	32	27,12
Es cierto	60	50,85
Muy cierto	14	11,86
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 06



Fuente: Cuadro N° 06
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 07

En el ítem N° 07, se aplicó la siguiente dimensión: **Aquí siempre se tropieza uno con la rutina**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 07 se puede observar que, aproximadamente el 38,14% del personal encuestado manifestó que esto sucedía con regularidad. Asimismo el 37,29% declaró que era cierto que esto suceda; mientras que el 21,19% señaló que es muy cierto que dicha dimensión se cumpla; y, aproximadamente el 3,89% contestó que no es cierto que esta dimensión se cumpla.

En la parte administrativa seguir haciendo lo que siempre se hace, abocados a la rutina sin andar innovando nos ubica en la zona de comodidad. Vemos pues que algunos son de la opinión de dejar las cosas tal y como están, para mantenerse o proseguir en la zona de comodidad. Ya que todo cambio nos lleva a mejorar comportamientos, revisar competencia preguntarnos que tan competitivos somos dentro de la observancia de las normas en las entidades e instituciones modernas. Estos cambios muchas veces producen inestabilidad y molestias al que tener que aceptar nuevas formas de operar, por lo que se entra en la denominada zona de incomodidad.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna, la mayoría del personal nombrado ha optado por esta zona de comodidad, ya que al no encontrar oportunidades de superación y en un ánimo de mantenerse en su puesto laboral

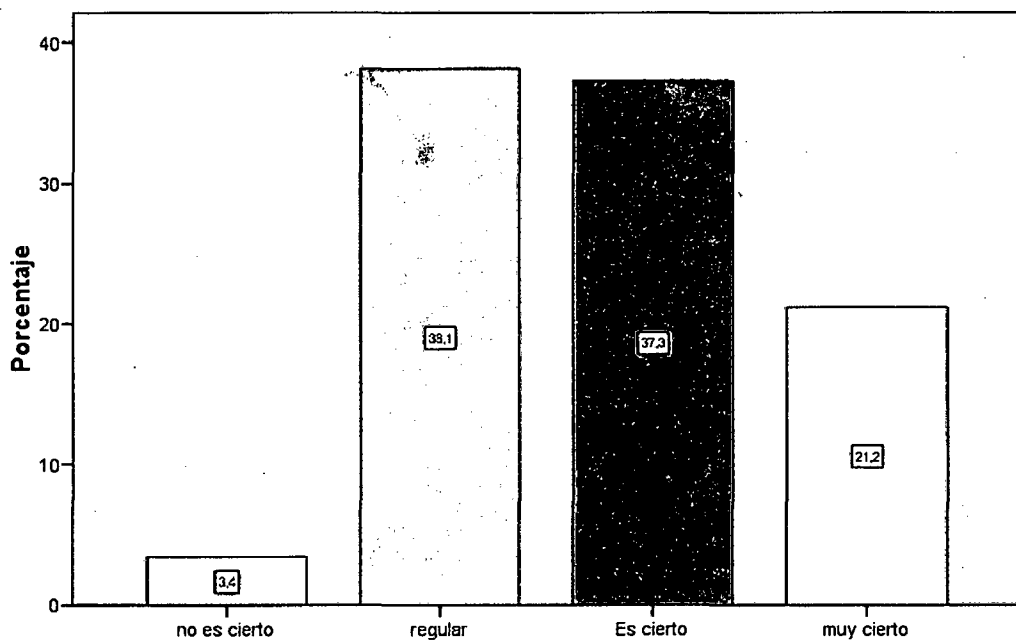
para poder sostener sus necesidades, se han conformado con la rutina y la monotonía de su trabajo.

CUADRO N° 07/DIMENSIÓN N° 07

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	4	3,39
Regular	45	38,14
Es cierto	44	37,29
Muy cierto	25	21,19
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 07



Fuente: Cuadro N° 07
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 08

En el ítem N° 08, se aplicó la siguiente dimensión: **Me siento plenamente realizado con la función que vengo cumpliendo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 08 se puede observar que, aproximadamente el 15,25% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 43,22% señaló que no es cierto que dicha dimensión sea verdadera; aproximadamente el 38,14% contestó que esta dimensión se daba con regularidad; y aproximadamente un menor porcentaje del 3,39% declaró que es cierto que esto suceda.

En la actualidad vivimos en el mundo de la globalización y de la competencia en el aspecto laboral, las empresas buscan personal capacitado, tengan nuevos conocimientos, dispuestos al cambio; cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un síntoma de problemas que contribuye a las dificultades futuras de la empresa. El deterioro de las actitudes puede originar huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo y mayor rotación de personal, también suele ser parte de las quejas, el rendimiento bajo y un deficiente servicio a los usuarios, robos de los empleados y problemas disciplinarios. Los resultados obtenidos me permiten concluir que los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna no se sienten muy satisfechos con la función que vienen cumpliendo, esto a razón de la estandarización de las rutinas y procedimientos, del carácter formal de las comunicaciones, del carácter legal de

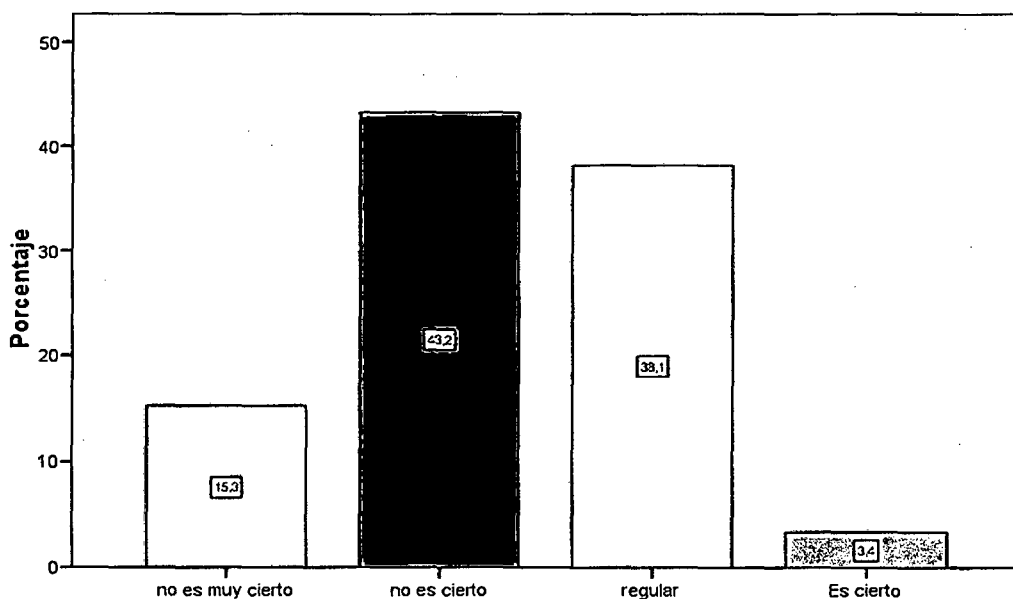
las normas y reglamentos y de la impersonalidad de las relaciones. Los trabajadores muestran una actitud muy indiferente hacia su trabajo. Esto debido a que el trabajo que realizan no le abre la posibilidad de desarrollar la creatividad e innovación. En conclusión, la exagerada racionalidad burocrática, característica fundamental de las entidades públicas, del freno que tiene la innovación y la creatividad los trabajadores exteriorizan encontrarse insatisfechos por el trabajo que realizan, creando un clima laboral inadecuado en la institución.

CUADRO N° 08/DIMENSIÓN N° 08

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	18	15,25
No es cierto	51	43,22
Regular	45	38,14
Es cierto	4	3,39
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 08



Fuente: Cuadro N° 08
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 09

En el ítem N° 09, se aplicó la siguiente dimensión: **Frecuentemente, hay tanto trabajo, que hay que hacerlo fuera del horario establecido**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 09 se puede observar que, aproximadamente el 7,63% del personal encuestado manifestó que no es cierto, que esto suceda; mientras que el 32,20% señaló que dicha dimensión se da con regularidad; aproximadamente el 43,22% contestó que es cierto que esta dimensión se efectúe; y, el 16,95% de los encuestados señalaron que es muy cierto que dicha dimensión se cumpla.

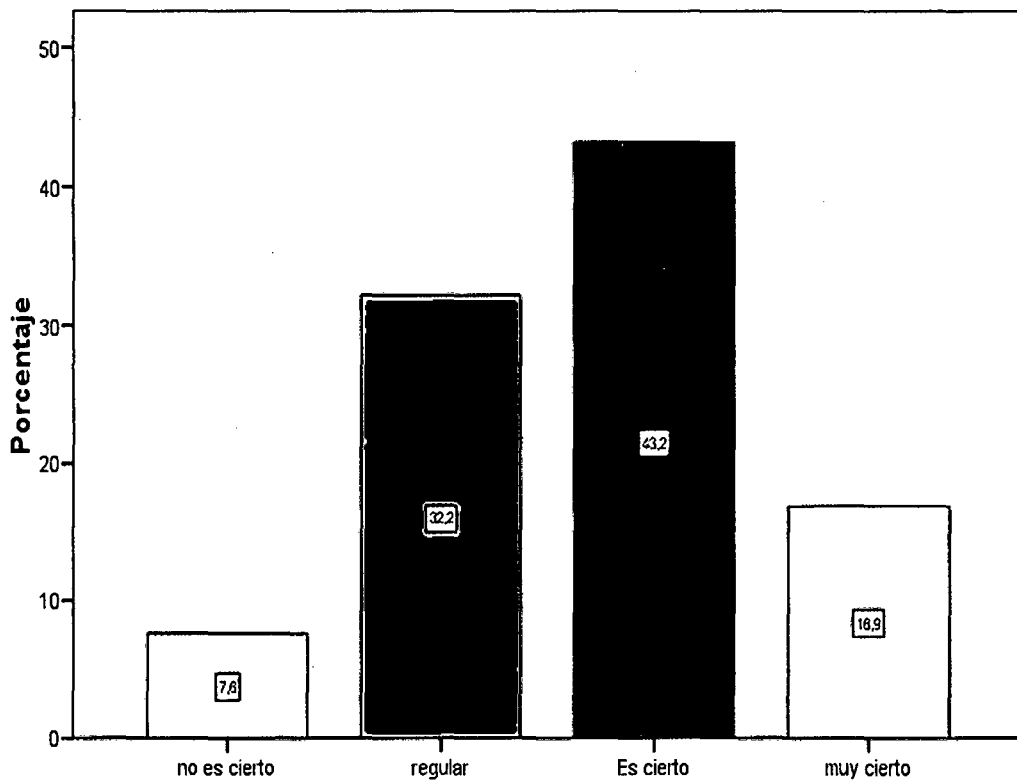
En las instituciones de la administración pública es muy frecuente el uso de horas fuera del trabajo establecido para la realización del trabajo acumulado. La burocracia y el desmedido papeleo hacen que se acumule tareas pendientes, para lo cual los trabajadores hacen uso de horas fuera del horario establecido a fin de poder concluir los engorrosos procesos y trámites pendientes. Cabe resaltar que a pesar de estar normado las horas de trabajo y los estímulos que se deben efectuar por el trabajo realizado fuera del horario establecido, en la Dirección Regional de Salud de Tacna, los trabajadores sobre todo los que están en modalidad de contratado o de servicios por honorarios profesionales, se ven en la obligación y necesidad de efectuar dichas tareas a fin de conservar su puesto laboral, sin la retribución normada y amparada por el Ministerio del Trabajo del Perú.

CUADRO N° 09/DIMENSIÓN N° 09

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	9	7,63
Regular	38	32,20
Es cierto	51	43,22
Muy cierto	20	16,95
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 09



Fuente: Cuadro N° 09
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 10

En el ítem N° 10, se aplicó la siguiente dimensión: **Estoy satisfecho (a) con mi trabajo porque me permite hacer las cosas que me gustan**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 10 se puede observar que, aproximadamente el 7,63% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto que esto suceda; mientras que el 43,22% señaló que dicha dimensión no es cierto que suceda; aproximadamente el 44,92% contestó que esta dimensión se efectúe con regularidad; y en un menor porcentaje declaró que es cierto que esto suceda.

Los diferentes cargos que existen en la Dirección Regional de Salud de Tacna apertura la posibilidad a sus trabajadores de hacer las cosas que le gustan, debido a que en dicha institución existen diferentes áreas que dan la oportunidad al trabajador de realizarse, entre las que podemos destacar: finanzas, contabilidad, logística, planificación, gestión de personal, atención al cliente, seguridad y la limpieza, etc. Surge entonces la interrogante por qué los funcionarios y profesionales se muestran más satisfechos porque su trabajo les permite hacer las cosas que les gustan. La respuesta es obvia, las funciones que desarrollan estos trabajadores implican mayores desafíos y responsabilidades, son menos rutinarias, les da la posibilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, en otras palabras les da mayores posibilidades de satisfacer necesidades como las que plantea David C. McClelland; necesidades de logro,

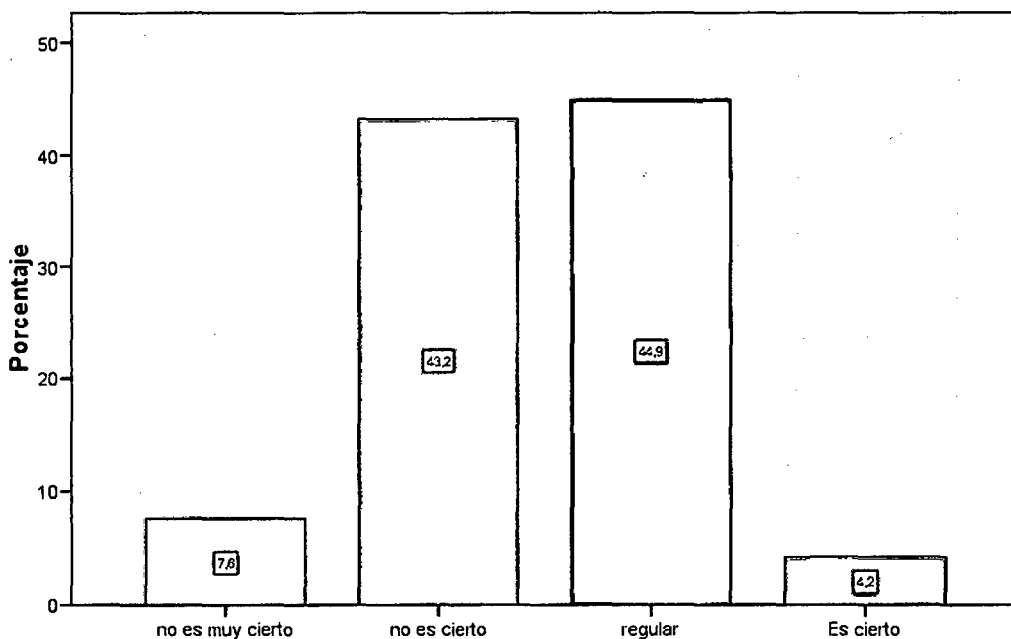
de afiliación y de poder. En el caso de los técnicos y auxiliares los impulsos motivacionales mencionados no pueden fácilmente satisfacerse. Es por eso que la mayoría de los encuestados manifestaron en el Cuestionario de Clima Laboral que regularmente se daba esa situación, ya que ese privilegio no lo tienen los mandos medios; sino más los superiores.

CUADRO N° 10/DIMENSIÓN N° 10

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	9	7,63
No es cierto	51	43,22
Regular	53	44,92
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 11

En el ítem N° 11, se aplicó la siguiente dimensión: **Aquí se dispone del suficiente material de oficina para trabajar**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 11 se puede observar que, aproximadamente el 9,32% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 36,44% señaló que no es cierto que dicha dimensión se cumpla; y, aproximadamente el 47,46% contestó que esta dimensión se efectúa de manera regular; y un menor porcentaje del 6,78% declaró que era cierto que esto suceda.

Preocupación, la que existe por los medios materiales que proporciona las entidades a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Se ha podido comprobar a través de la observación que en la adquisición de los medios materiales impera el criterio del precio. Es decir, que el proveedor que oferta el menor precio es el ganador de la buena pro. Se soslayan criterios como la calidad, oportunidad, cantidad y lugar. El tener como criterio de compras al precio determina que los medios materiales que se adquieren no sean de calidad y ello fractura la calidad de la tarea que realizan los trabajadores y por consiguiente afecta la satisfacción de los trabajadores. Además, la cantidad de materiales que se adquieren no permite cubrir la demanda programada lo que muchas veces obliga a que se tenga que reciclar materiales y como comprenderán la calidad de la tarea se afecta, la insatisfacción se acrecienta y el

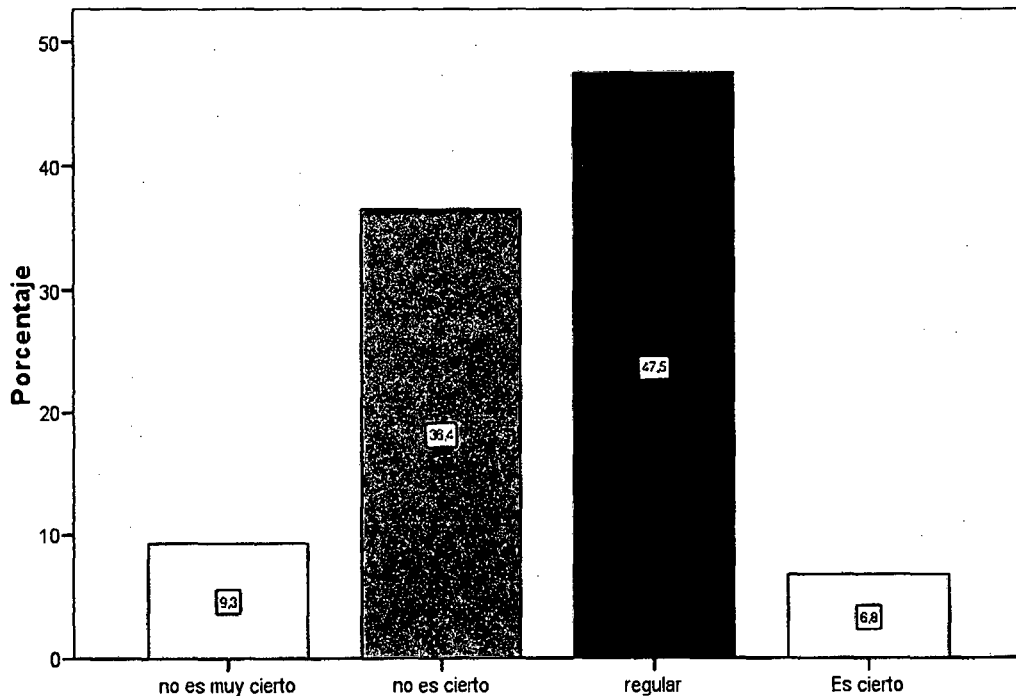
servicio se empobrece. Cómo se puede exigir mayor calidad en el trabajo si como entidades no somos capaces de activar la calidad en la función logística.

CUADRO N° 11/DIMENSIÓN N° 11

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	11	9,32
No es cierto	43	36,44
Regular	56	47,46
Es cierto	8	6,78
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 12

En el ítem N° 12, se aplicó la siguiente dimensión: **Los ambientes son propicios y amplios**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 12 se puede observar que, aproximadamente el 6,78% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 49,15% señaló que no es cierto que dicha dimensión suceda; aproximadamente el 39,83% contestó que esta dimensión se considera de manera regular; y, un menor porcentaje declaró que es cierto que esto suceda.

Con relación al ambiente físico laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, podemos explicar que los niveles de insatisfacción se deben a las inadecuadas infraestructuras físicas de las entidades. El actual entorno físico no contribuye a mejorar la satisfacción de los trabajadores por la falta de armonía en el mobiliario y los equipos de trabajo. Algunos trabajadores cuentan con escritorios de madera en distintos colores, otros cuentan con escritorios de metal, otros poseen equipos de cómputo de última generación mientras que otros cuentan equipos desfasados. Sobre el mobiliario de oficina se pudo observar que los tamaños de los escritorios y de las sillas no cumplen con satisfacer determinadas prescripciones ergonómicas. Se observa además que los espacios que tienen los trabajadores para ejecutar sus tareas no cumplen con los estándares recomendados para realizar un trabajar óptimo. El gigantismo y el aglutinamiento de escritorios en las oficinas son el común denominador en

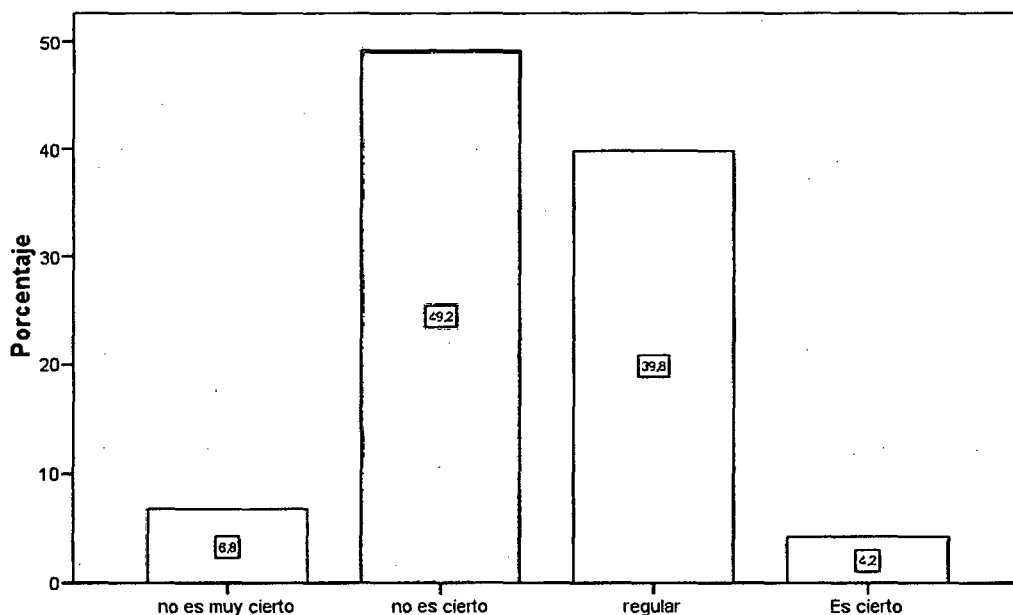
la mayoría de las entidades públicas. Cuando los espacios de trabajo son inadecuados se produce la fatiga física, moral y se acentúa el fenómeno de la somnolencia organizacional. La burocratización de personal, concebida en su sentido disfuncional, ha determinado que los espacios para realizar el trabajo se vean cada vez más reducidos.

CUADRO N° 12/DIMENSIÓN N° 12

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	8	6,78
No es cierto	58	49,15
Regular	47	39,83
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12



Fuente: Cuadro N° 12
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 13

En el ítem N° 13, se aplicó la siguiente dimensión: **Existe el mobiliario adecuado para trabajar**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 13 se puede observar que, aproximadamente el 9,32% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que dicha situación suceda; mientras que el 30,51% señaló que no es cierto que esta dimensión suceda; y, aproximadamente el 60,17% contestó que esta dimensión se efectúa de manera regular.

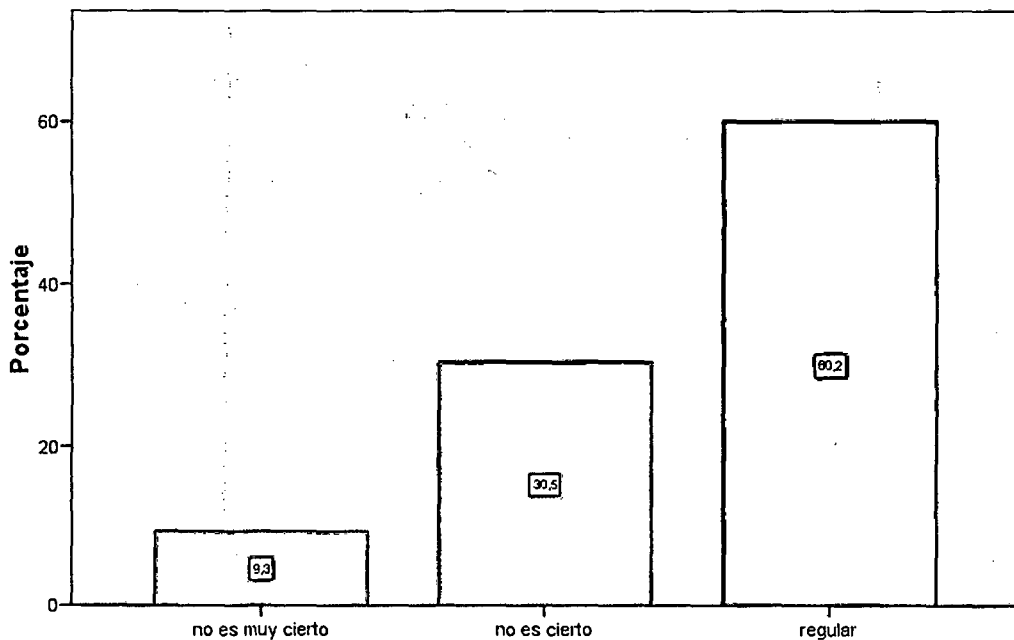
La masiva incorporación de terminales de ordenador a los puestos de oficina ha hecho aumentar la incidencia de patologías ocupacionales que afectan a una parte importante de la población ocupada en el sector. Determinados problemas como las molestias musculares en la zona del cuello y la espalda, la fatiga y alteraciones visuales o el estrés, son los problemas manifestados con mayor frecuencia. Las tareas de oficina están ligadas a la lectura de documentos sobre la pantalla del ordenador. Por lo tanto, se trata de tareas con altos requerimientos visuales en las que las condiciones de iluminación resultan muy importantes para prevenir molestias y problemas visuales. La mala iluminación tiene sus efectos en alteraciones visuales y fatiga visual y ello tiene una influencia en la productividad del trabajador. Aunque los estudios de Elton Mayo no pudieron validar esta hipótesis, diversas evidencias empíricas demuestran que existe una relación positiva entre ambas variables.

CUADRO N° 13/DIMENSIÓN N° 13

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	11	9,32
No es cierto	36	30,51
Regular	71	60,17
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 13



Fuente: Cuadro N° 13
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 14

En el ítem N° 14, se aplicó la siguiente dimensión: **La institución se preocupa por el estado psico-emocional de los trabajadores**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 14 se puede observar que, aproximadamente el 15,25% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 44,92% señaló que no es cierto que dicha dimensión suceda; aproximadamente el 34,75% contestó que esta dimensión se efectúa de manera regular; y el 5,08% declaró que era cierto.

La búsqueda de conocimiento sobre la conducta humana en las organizaciones se vincula actualmente a que dentro del mundo organizacional se ha puesto de manifiesto que la fuerza laboral es determinante para el éxito o fracaso de la organización. Por otra parte, se ha logrado entender que el trabajo del administrador es lograr objetivos mediante la dirección adecuada del grupo de trabajo, por lo tanto, el administrador adecuado es aquel que entiende que su labor como tal es adecuada si sabe motivar al grupo de personas que dirige hacia la consecución de los resultados previstos y por ello requiere de conocimiento, habilidades y valores sobre administración de grupos de trabajo, inteligencia emocional, establecimiento de relaciones humanas adecuadas y motivación en los centros de trabajo.

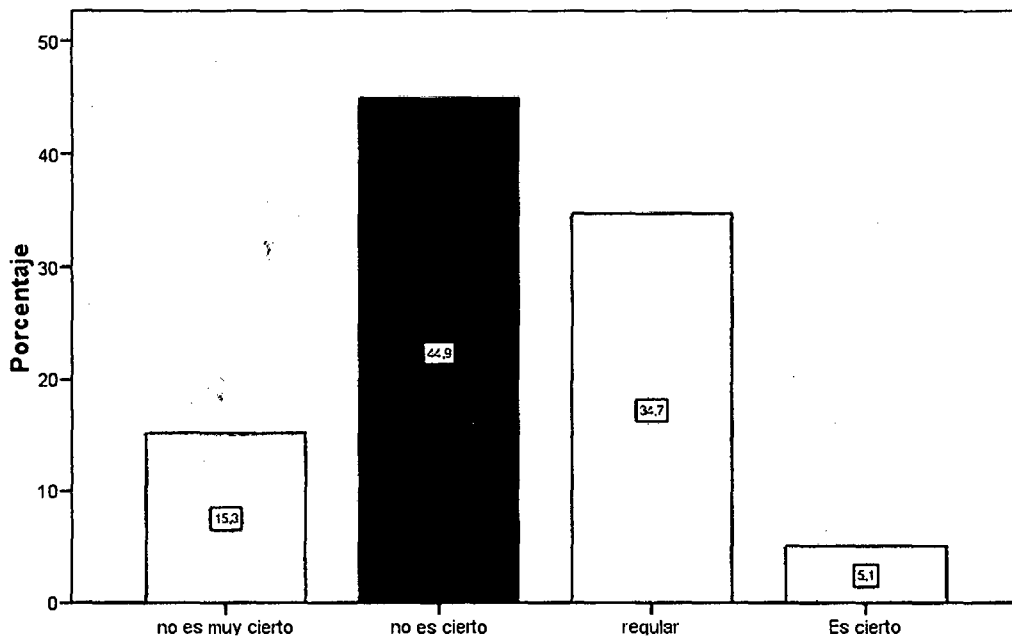
Cuántas veces usted, que ha laborado en una empresa o en una entidad pública, ha recibido el apoyo material y espiritual de sus superiores; cuántas veces ha recibido consejos de sus superiores para solucionar problemas de carácter laboral o personal. La respuesta es obvia, muy pocas veces. Se pueden imaginar el grado de satisfacción que puede generar en un trabajador el saber que cuenta con el apoyo moral de sus jefes, para poder resolver no sólo problemas de índole laboral, sino de índole personal. Es preocupante que la Dirección Regional de Salud de Tacna, tenga descuido este aspecto y que no dediquen el tiempo necesario en escuchar o resolver este tipo de situaciones, que son de gran necesidad para la moral y estado psico-emocional de los trabajadores.

CUADRO N° 14/DIMENSIÓN N° 14

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	18	15,25
No es cierto	53	44,92
Regular	41	34,75
Es cierto	6	5,08
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente: Cuadro N° 14
 Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 15

En el ítem N° 15, se aplicó la siguiente dimensión: **Existe una política de inversión que da prioridad al mejoramiento de las condiciones de trabajo,** en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 15 se puede observar que, aproximadamente el 11,86% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 49,15% señaló que no es cierto que dicha dimensión suceda; y, aproximadamente el 33,90% contestó que esta dimensión se efectúa de manera regular ; y el 5,08% declaró que era cierto.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna no se cuenta con una política de inversión que da prioridad al mejoramiento de las condiciones de trabajo, puesto que existe un gran número de trabajadores que trabajan bajo la modalidad de servicios no personales, no contando con los beneficios que la ley ampara. Es más para el año 2 009 se vislumbra la reducción de personal por la reciente creación de la Ley en la cual dice que los trabajadores que prestan servicios no personales, tendrán que estar registrados en planillas. Un factor relevante dentro de este aspecto es la política remunerativa afectará el comportamiento e influirá en la satisfacción de los trabajadores. Si las remuneraciones no logran satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores aumentan las probabilidades de una alta rotación de trabajadores, si no son atractivas disminuyen las posibilidades de atraer a personal talentoso a la organización. A través de la evaluación de los libros de planillas de la Dirección

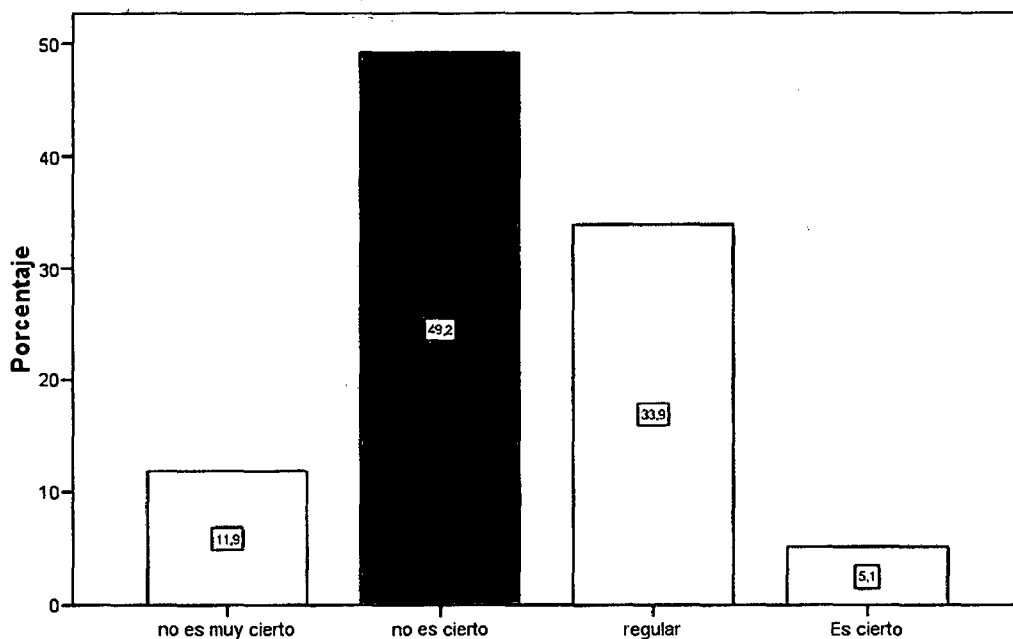
Regional de Salud de Tacna se puede colegir que las actuales remuneraciones no permiten satisfacer las necesidades básicas del trabajador.

CUADRO N° 15/DIMENSIÓN N° 15

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	14	11,86
No es cierto	58	49,15
Regular	40	33,90
Es cierto	6	5,08
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente: Cuadro N° 15
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 16

En el ítem N° 16, se aplicó la siguiente dimensión: **Los empleados raramente participan, juntos, en otras actividades fuera del trabajo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 16 se puede observar que, aproximadamente el 29,66% del personal encuestado manifestó que regularmente se daba esta situación; mientras que el 56,78% señaló que es cierto que dicha dimensión suceda; aproximadamente el 9,32% contestó que esta dimensión es muy cierto que suceda; y, el 9,32% declaró que es muy cierto que esto suceda.

Cuando nosotros elegimos pertenecer a un club o una asociación, lo hacemos porque tenemos algo, por pequeño que sea, en común con el resto de las personas que pertenecen a ese club. No obstante, si no nos sentimos lo suficientemente integrados, o no queremos tratar con alguna de esas personas que pertenecen a ese mismo ámbito, tenemos nuestros propios recursos para evitar ese trato: mostrarnos ariscos, eludir los encuentros, etc.... Si tampoco logramos evitarlo, siempre tenemos la opción de darnos de baja y no volver más por allí.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna, las rencillas entre compañeros de trabajo han aumentado de un tiempo a esta parte, lo que viene generando un inadecuado clima laboral y por consiguiente la falta de

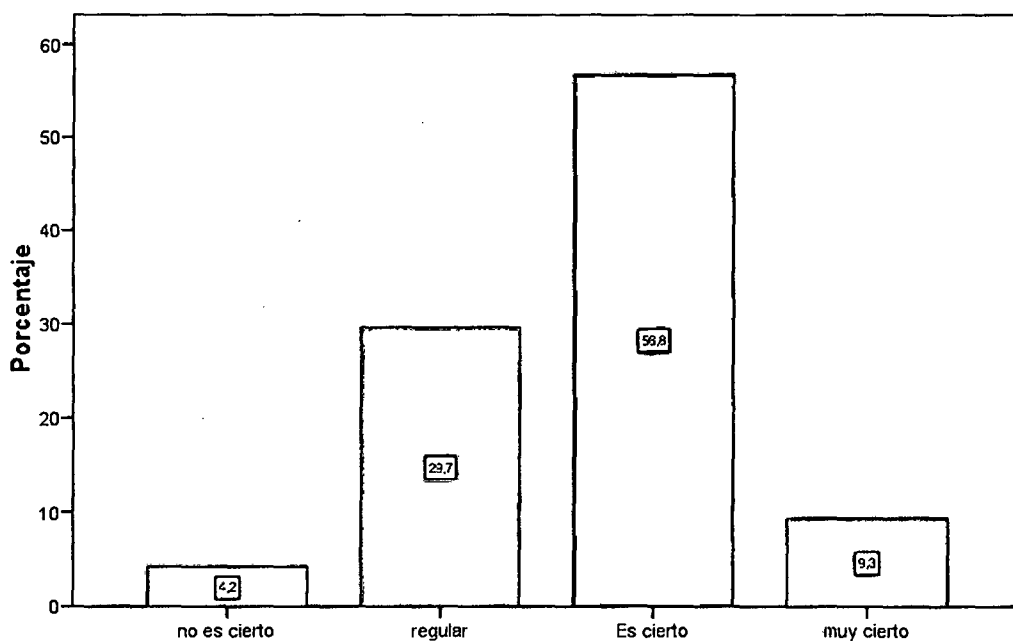
concretización de los objetivos organizacionales. Es muy difícil o raro ver que las reuniones con el objetivo de confraternizar se realicen. Es penoso que los trabajadores no tengan oportunidad de confraternizar y mejorar de esta manera las relaciones laborales.

CUADRO N° 16/DIMENSIÓN N° 16

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	5	4,24
Regular	35	29,66
Es cierto	67	56,78
Muy cierto	11	9,32
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente: Cuadro N° 16
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 17

En el ítem N° 17, se aplicó la siguiente dimensión: **En general, la gente no expresa con franqueza lo que piensa**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 17 se puede observar que, aproximadamente el 37,29% del personal encuestado manifestó que regularmente se daba esta situación; mientras que el 44,07% señaló que es cierto que dicha dimensión suceda; y, aproximadamente el 15,25% contestó que esta dimensión es muy cierto que suceda; y, el 3,39% declaró que es muy cierto que esto suceda.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.). Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Uno de los factores que propician las inadecuadas relaciones de trabajo en la Dirección Regional de Salud de Tacna, son debido a que en dicha institución los trabajadores no comunican lo que piensan con veracidad, actuando en muchos casos de manera desleal con sus

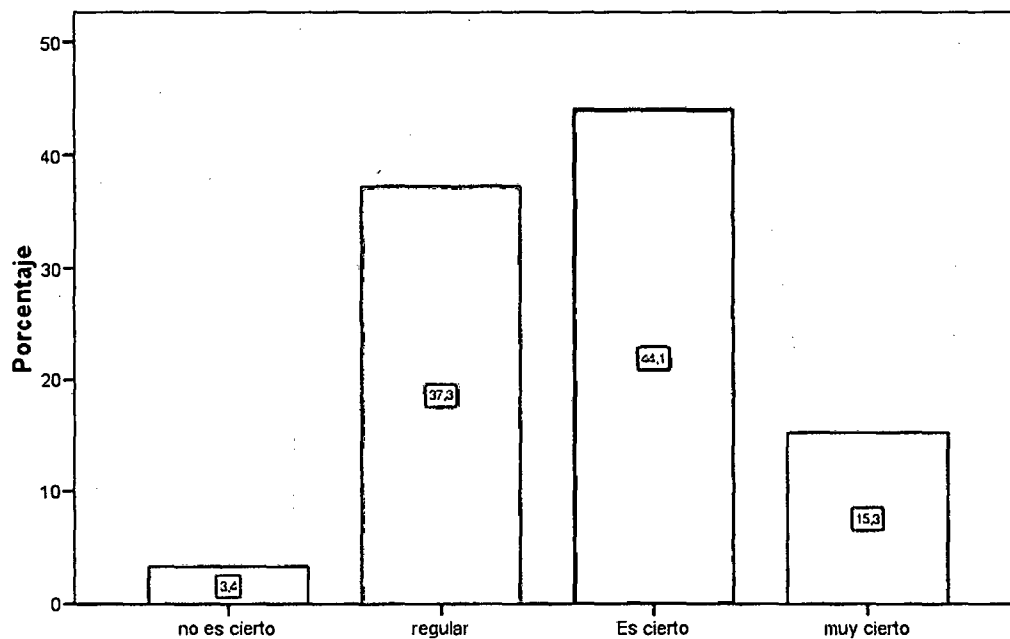
compañeros de trabajo y superiores, propiciado de esta manera inadecuadas relaciones de trabajo.

CUADRO N° 17/DIMENSIÓN N° 17

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	4	3,39
Regular	44	37,29
Es cierto	52	44,07
Muy cierto	18	15,25
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente: Cuadro N° 17
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 18

En el ítem N° 18, se aplicó la siguiente dimensión: **Existe espíritu de cooperación en el grupo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 18 se puede observar que, aproximadamente el 11,86% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 49,15% señaló que no es cierto que dicha dimensión suceda; aproximadamente el 34,75% contestó que esta dimensión se efectúa de manera regular; y, el 4,24% declaró que es cierto que esto suceda.

Tanto los directivos como los trabajadores son responsables de crear un ambiente laboral propicio en donde el compañerismo sea el pilar y fundamento para la concreción de otros valores y principios éticos. En el orden individual, el compañerismo es un valor muy importante en el desenvolvimiento y crecimiento profesional y personal de cualquier trabajador, y en el orden superior, de la empresa lógicamente, se puede entender como aquella relación afectiva y de apoyo que se da entre las personas de un grupo, a partir de la comprensión, del respaldo, del trato digno y de la identificación que esta relación genera. De manera complementaria aparece la cooperación que es la cualidad que une los espíritus, las motivaciones, y las manos de las personas por una causa común: "La Unión Hace la Fuerza". La cooperación ayuda a las personas a descubrir los valores de los otros, a aprender, a valorar en el otro la diferencia de pensamiento y la riqueza emanada de tal diferencia.

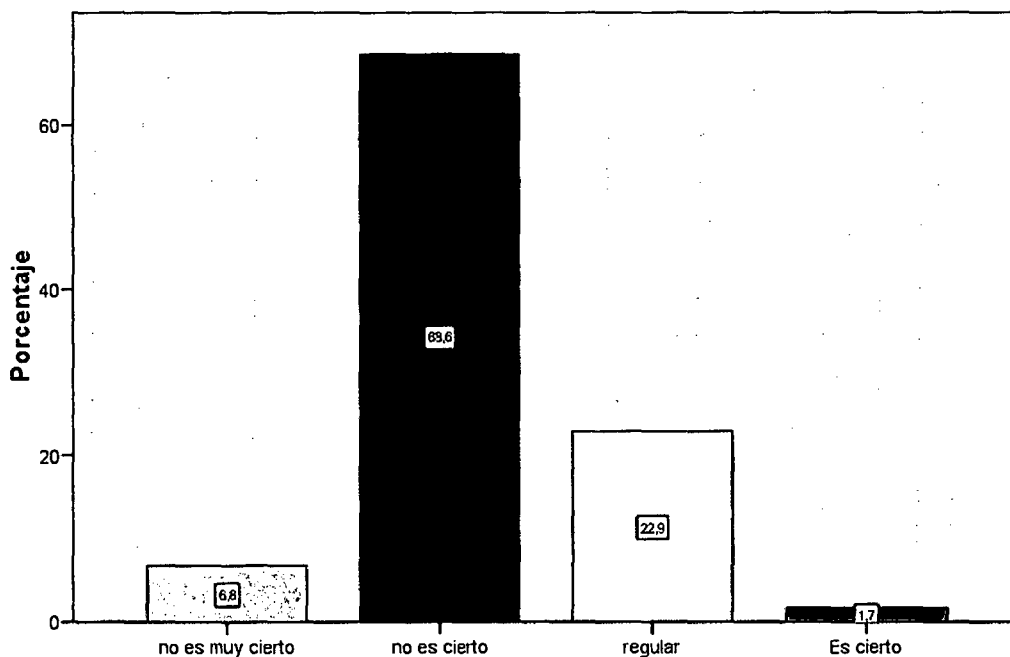
Estas reflexiones, no son puestas en práctica en la Dirección Regional de Salud de Tacna, puesto que muchos de sus trabajadores reflejan un trabajo individualista, donde predomina el interés individual que el colectivo, lo que viene mermando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CUADRO N° 18/DIMENSIÓN N° 18

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	14	11,86
No es cierto	58	49,15
Regular	41	34,75
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente: Cuadro N° 18
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 19

En el ítem N° 19, se aplicó la siguiente dimensión: **A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 19 se puede observar que, aproximadamente el 34,75% del personal encuestado manifestó que de manera regular se daba esta situación; mientras que el 43,22% señaló que es cierto que dicha dimensión suceda; y, aproximadamente el 17,80% contestó que es muy cierto que esta dimensión se efectúe. Un menor porcentaje correspondiente al 4,24% declaró que esto sucedía.

Muchos profesionales pasan más horas con sus compañeros de trabajo que con su propia familia; por ello esta interacción diaria debe ser la más saludable y cordial para beneficio de los propios trabajadores y de la propia empresa o institución que los acoge. El hombre no es una máquina. Necesita estar motivado y alegre para rendir más y mejor. Si un trabajador se desenvuelve en un ambiente laboral donde reina el compañerismo, su trabajo será mucho más productivo debido a que anímicamente estará más predispuesto a cumplir sus obligaciones; además si se cuenta con verdaderos compañeros, la distribución y apoyo en el trabajo permitirá cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos laborales. Algunos especialistas sostienen que el buen clima laboral y la satisfacción de los empleados mejoran en un 30% los resultados de la empresa.

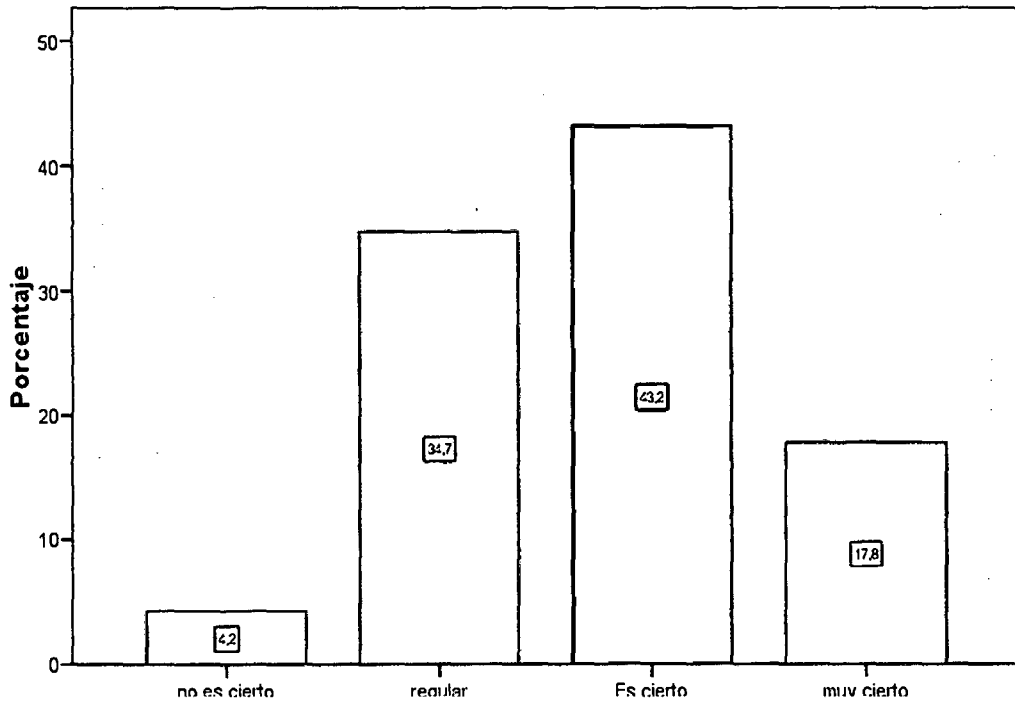
La práctica de inadecuadas conductas laborales en la Dirección Regional de Salud de Tacna, son propiciadas numerosas veces porque a menudo la mayoría de los integrantes de la organización suelen hablar a espaldas de los demás, esto crea el malestar y desconfianza en el ambiente laboral, atrasando o desviando los objetivos organizacionales. Es penoso encontrar este tipo de actitudes en el ambiente laboral, lo único que logran las personas que actúan de esta manera es causar malestar e insatisfacción en el ambiente laboral, acrecentando de esta manera un inadecuado nivel del clima organizacional.

CUADRO N° 19/DIMENSIÓN N° 19

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	5	4,24
Regular	41	34,75
Es cierto	51	43,22
Muy cierto	21	17,80
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 19



Fuente: Cuadro N° 19
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 20

En el ítem N° 20, se aplicó la siguiente dimensión: **Existe mucho compañerismo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 20 se puede observar que, aproximadamente el 6,78% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto que se manifieste esta situación; mientras que el 68,64% señaló que no es cierto que dicha dimensión suceda; y, aproximadamente el 22,88% contestó que esta dimensión se efectúe de manera regular; y el 1,69% declaró no es muy cierto que esto suceda.

Los modelos de motivación de Maslow, Herzberg y de Adelfer sostienen que en los trabajadores afloran necesidades sociales y que el trabajo contribuye a satisfacer estas necesidades. Es un imperativo que los gestores del talento humano promuevan una mejora permanente de la calidad de las relaciones personales para fortalecer la “red social de los trabajadores”.

Las versiones anteriores se explican por la falta de amistad y compañerismo entre los trabajadores. En el momento en que los empleados empiezan a mostrar interés por los demás, el lugar de trabajo se transforma más que una máquina gigantesca en un lugar en donde se reconoce la humanidad. Parece algo banal, pero la evidencia demuestra que quienes tienen a un mejor amigo en el lugar de trabajo se encuentran más propensos a estar involucrados. Lamentablemente las relaciones positivas entre compañeros de trabajo, que

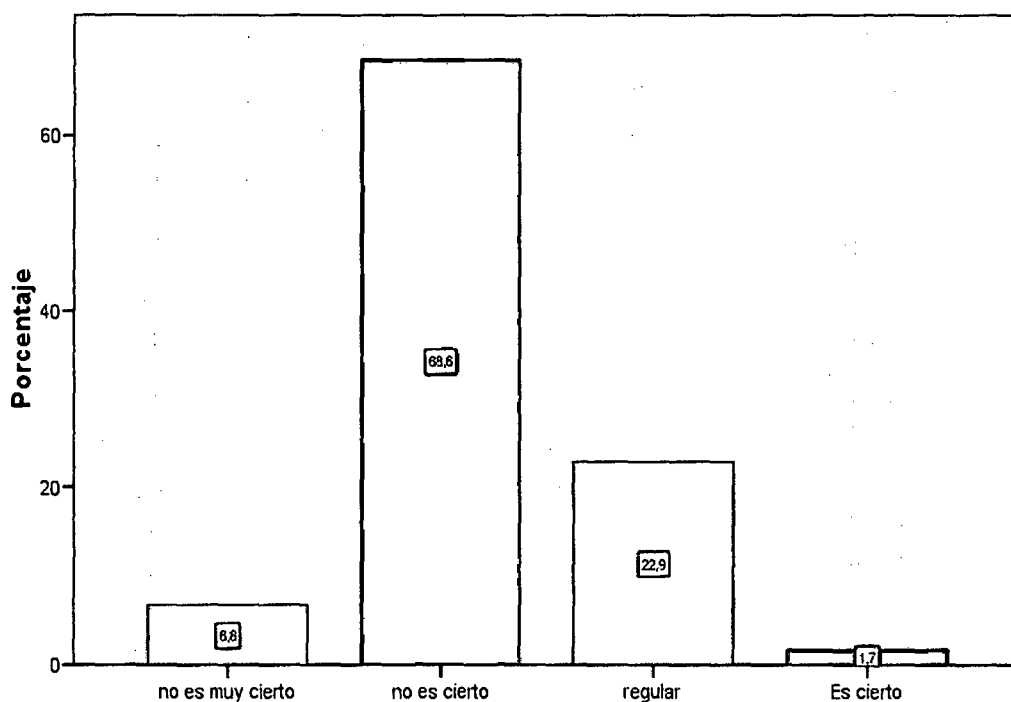
puede constituir una fortaleza, no son explotadas por los funcionarios públicos de la Dirección Regional de Salud de Tacna, para involucrar a los empleados en los objetivos de la organización.

CUADRO N° 20/DIMENSIÓN N° 20

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	8	6,78
No es cierto	81	68,64
Regular	27	22,88
Es cierto	2	1,69
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente: Cuadro N° 20
Elaboración: Propia

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA/ PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de caracterizar la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se aplicó como instrumento de medición un Cuestionario conteniendo veinte ítems referentes a proposiciones que comprenden la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 21

En el ítem N° 21, se aplicó la siguiente proposición: **Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 21 se puede observar que, aproximadamente el 21,19% del personal encuestado manifestó que no es muy cierto, que esto suceda; mientras que el 64,41% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; aproximadamente el 11,86% contestó que esta afirmación se daba con regularidad; y el 2,54% declaró que es cierto que esto suceda.

El éxito de las instituciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus

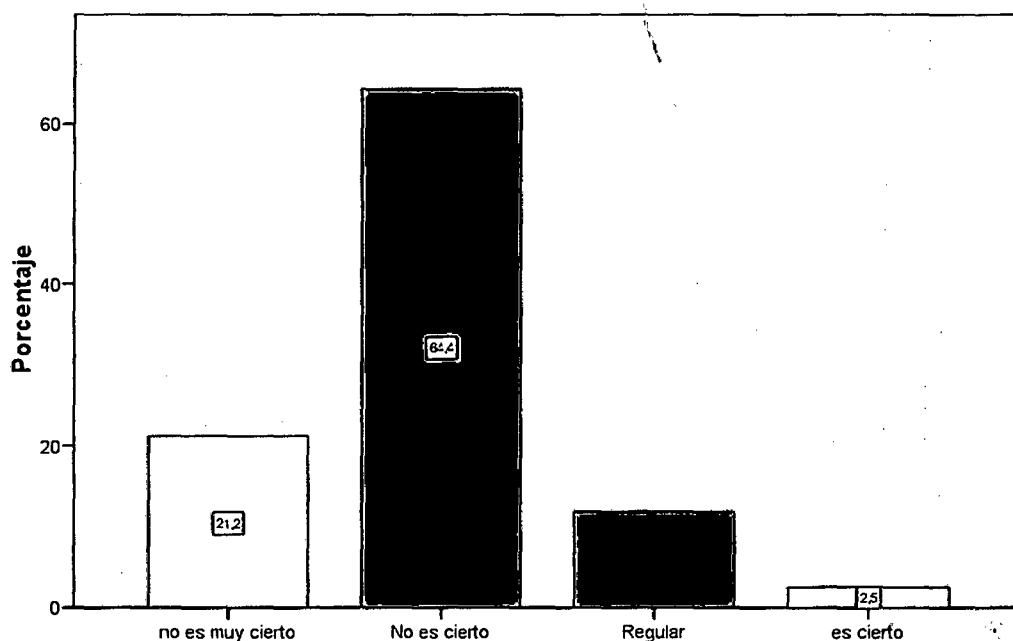
trabajadores. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo este no es el caso de la Dirección Regional de Salud de Tacna, puesto que sus trabajadores no han podido llegar a un equilibrio en el desenvolvimiento grupal de sus actividades laborales. Se puede observar que existen intereses personales que entorpecen el logro de los objetivos institucionales.

CUADRO N° 21/DIMENSIÓN N° 21

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
no es muy cierto	25	21,19
No es cierto	76	64,41
Regular	14	11,86
Es cierto	3	2,54
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 21



Fuente: Cuadro N° 21
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 22

En el ítem N° 02, se aplicó la siguiente proposición: **Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 22 se puede observar que, aproximadamente el 30,51% de los encuestados manifestó que regularmente esto sucedía; mientras que el 58,47% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; aproximadamente el 9,32% contestó que es muy cierto que esta situación suceda; y el 1,70% declaró que es cierto que esto suceda.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

La Dirección Regional de Salud de Tacna, es una entidad que pertenece al Sector Público, y como es característico las instituciones públicas no se caracterizan por su eficiencia y eficacia administrativa; esto como resultado del trabajo individualista e intereses personales de sus miembros que la integran. Los administrativos de las diferentes áreas que conforman la Dirección Regional

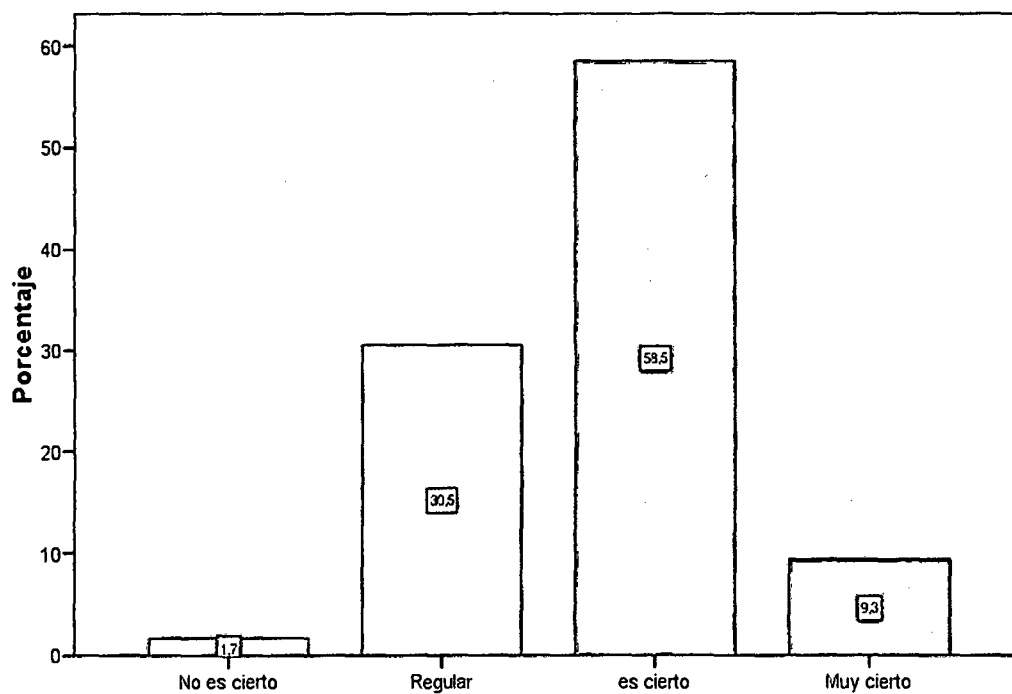
de Salud de Tacna manifiestan un comportamiento sin objetivos comunes, egoísta y sin proyección.

CUADRO N° 22: PROPOSICIÓN N° 22

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	2	1,70
Regular	36	30,51
Es cierto	69	58,47
Muy cierto	11	9,32
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 22



Fuente: Cuadro N ° 22
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 23

En el ítem N° 23, se aplicó la siguiente proposición: **Difícilmente podemos ponernos de acuerdo**, los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 23 se puede observar que, aproximadamente el 36,44% de los encuestados manifestó que regularmente suceda esta situación; mientras que el 44,92% señaló que es cierto que esta situación se cumpla; aproximadamente el 15,95% contestó que es muy cierto que se cumpla esta situación; y el 3,39% declaró que no es cierto que esto suceda.

Hoy en día está de moda escuchar la frase “trabajo en equipo” para hacer referencia al trabajo en cooperación con otros, llevado a cabo de manera coordinada y armónica, aprovechando las habilidades de quienes lo integran, buscando el máximo potencial individual a favor de los objetivos del grupo mediante la sinergia, que significa que los logros de un equipo siempre serán superiores a la suma de los logros individuales. Para Peter Senge, autor del libro “La Quinta Disciplina”, donde profundiza el tema desarrollo organizacional, el trabajo en equipo es una de las cinco disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna, se puede observar que sus miembros difícilmente se ponen de acuerdo; ya sea en labores diarias o en hechos trascendentales; es muy difícil que lleguen a un consenso o acuerdo, ya

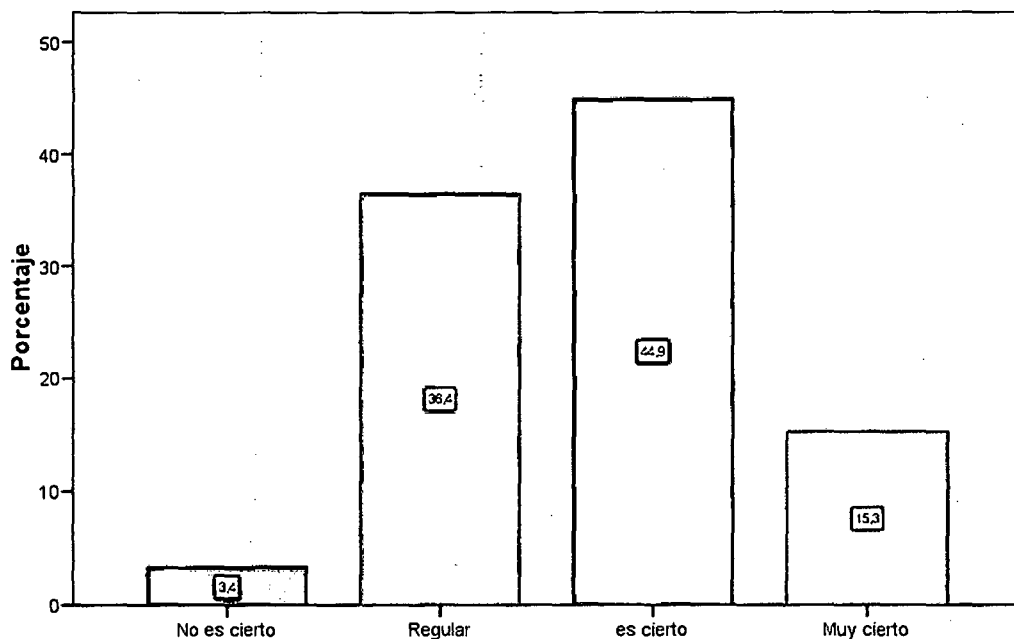
sea por diferencias de instrucción, capacitación, experiencia o antigüedad o jerarquía. Estas diferencias hacen que la organización se caracterice por una inadecuada cultura, la que repercute seriamente en los objetivos organizacionales.

CUADRO N° 23: PROPOSICIÓN N° 23

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	4	3,39
Regular	43	36,44
Es cierto	53	44,92
Muy cierto	18	15,95
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 23



Fuente: Cuadro N° 23
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 24

En el ítem N° 24, se aplicó la siguiente proposición: **Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 24 se puede observar que, aproximadamente el 20,34% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 45,76% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 32,20% contestó que regularmente se daba; y el 1,70% declaró que es cierto que esto suceda.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. Es importante señalar que el trabajo en equipo no es tan solo la suma de aportaciones individuales; implica una mayor responsabilidad, integración, respeto mutuo, colaboración, eficiencia y eficacia, lo que significará una calidad excelente en el trabajo. Sin embargo es importante señalar que existen factores que no permiten que el trabajo en equipo funcione, originándose el descontento, la desmotivación, desinterés y por lo tanto el incumplimiento de la meta final.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna, es cada vez difícil coordinar tareas o proyectos de envergadura que sean de gran utilidad para la Institución o para la población de Tacna. Las diferencias y enemistades de sus miembros

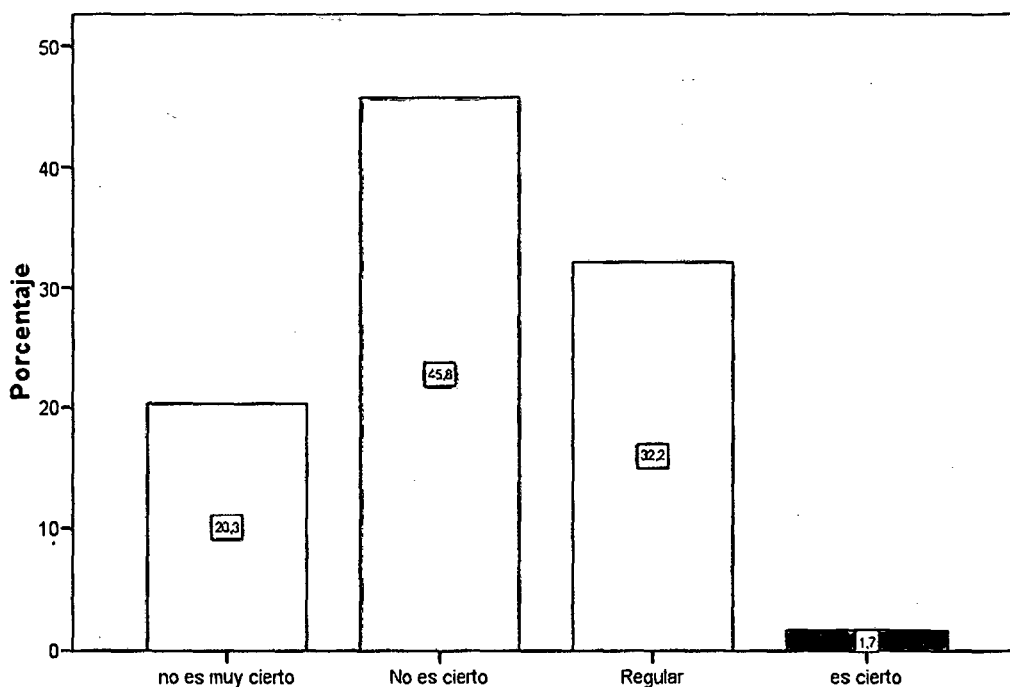
no permiten el trabajo en equipo; y, por lo tanto se van quedando relegados diferentes proyectos para el desarrollo de la Institución.

CUADRO N° 24: PROPOSICIÓN N° 24

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	24	20,34
No es cierto	54	45,76
Regular	38	32,20
Es cierto	2	1,70
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 24



Fuente: Cuadro N° 24
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 25

En el ítem N° 25, se aplicó la siguiente proposición: **Los nuevos compañeros, son bien aceptados e integrados**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 25 se puede observar que, aproximadamente el 14,41% de los encuestados manifestó que es muy cierto que suceda; mientras que el 58,47% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 25,42% contestó que regularmente sucedía; y el 1,69% declaró que no es cierto que esto suceda.

Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización. Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa. Estos son parámetros que toda organización saludable debe hacer para que sus nuevos trabajadores se integren y contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Pero este no es el caso de la Dirección Regional

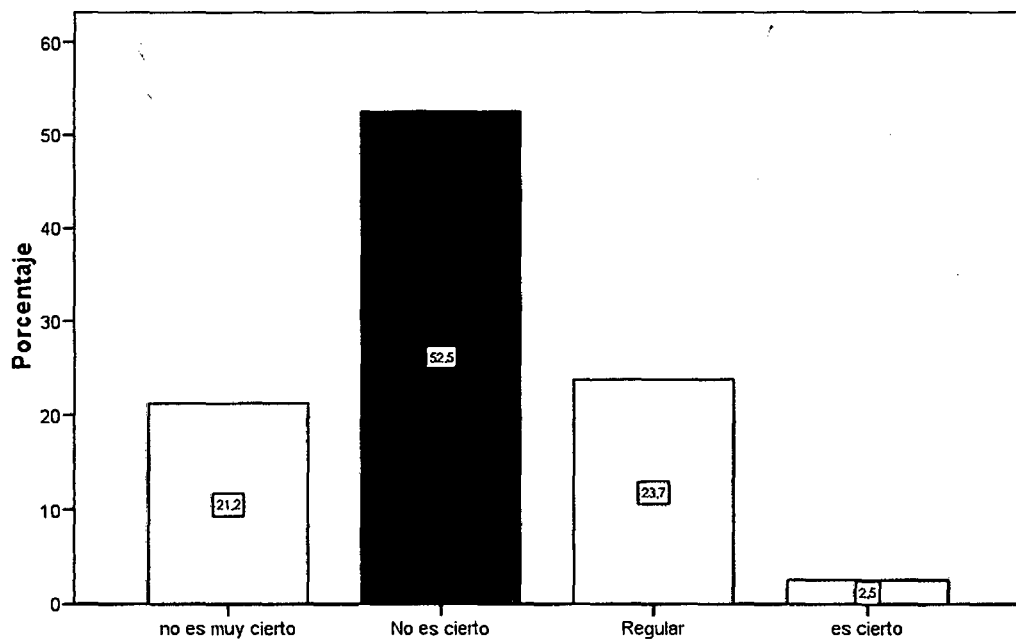
de Salud de Tacna, ya que esta se caracteriza por los celos profesionales de los trabajadores nombrados, que a pesar de contar con todos los amparos legales y derechos asistidos; muestran una gran celo y apatía con sus nuevos compañeros de trabajo, no apoyándolos para su fácil e inmediata integración a la institución.

CUADRO N° 25: PROPOSICIÓN N° 25

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	2	1,69
Regular	30	25,42
Es cierto	69	58,47
Muy cierto	17	14,41
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 25



Fuente: Cuadro N° 25
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 26

En el ítem N° 26, se aplicó la siguiente proposición: **Preferimos un trabajo donde el jefe no se meta con nosotros**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 26, se puede observar que, aproximadamente el 25,42% de los encuestados manifestó que con regularidad se daba esta situación; mientras que el 58,47% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 14,41% contestó que era muy cierto que suceda esta situación; y el 1,69% declaró que no es cierto que esto suceda.

La identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el status quo.

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes. Ayudar a los miembros de

una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo

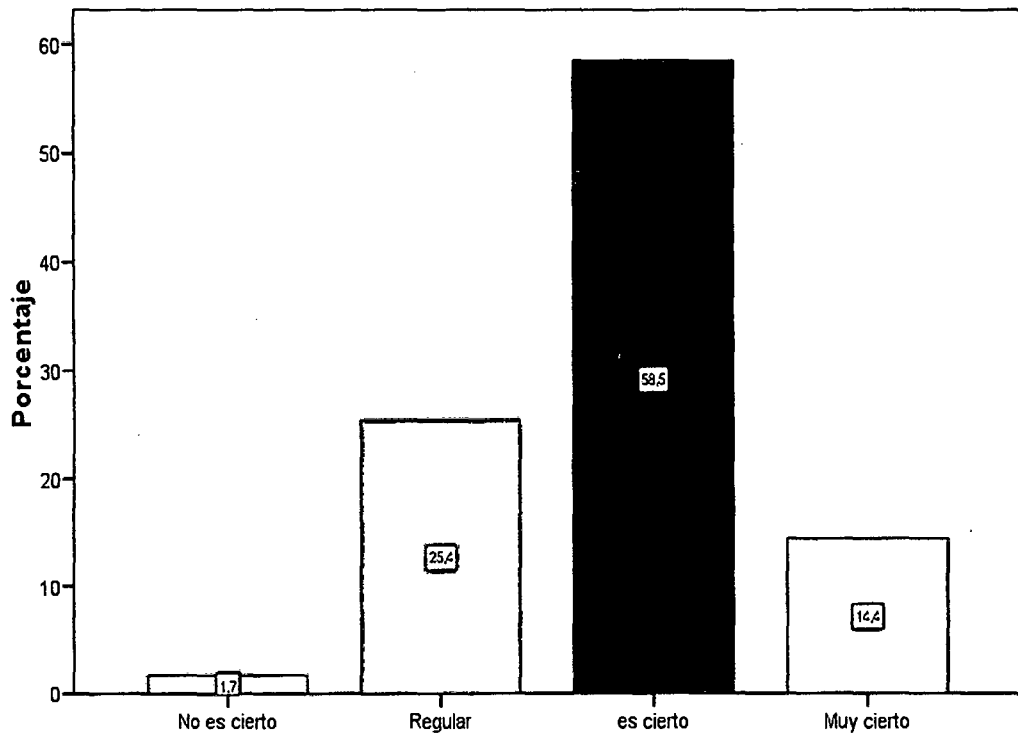
La Dirección Regional de Salud de Tacna, se caracteriza por la ausencia de un liderazgo; ya que la autoridad sólo emana del poder que le da el cargo. Los trabajadores prefieren trabajar con cierta autonomía, respaldándose en la antigüedad o años de servicio que han prestado a la institución. Difícilmente se dan situaciones donde se sientan identificados con su jefe y por consiguiente orienten sus intereses personales a los de la institución.

CUADRO N° 26: PROPOSICIÓN N° 26

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	2	1,69
Regular	30	25,42
Es cierto	69	58,47
Muy cierto	17	14,41
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 26



Fuente: Cuadro N° 26
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 27

En el ítem N° 27, se aplicó la siguiente proposición: **Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 27, se puede observar que, aproximadamente el 36,44% de los encuestados manifestó que regularmente sucedía esta situación; mientras que el 45,76% señaló que es cierto que dicha situación suceda; y, aproximadamente el 15,25% era muy cierto que sucediera esto; y el 2,54% declaró que no es cierto que esto suceda.

Es necesario que los miembros que conforman una institución se sientan identificados con ella; lo que implica involucrarse en las diferentes actividades que comprenden el desarrollo de la organización y/o institución. Los trabajadores que conforman la Dirección Regional de Salud de Tacna, por lo general se encuentran muy ensimismados en el puesto encargado, en algunos casos se observa que hay un aferramiento por el puesto de trabajo; ya sea por comodidad o conveniencia. Los trabajadores no poseen una proyección de desarrollo o despegue profesional, esto debido a la naturaleza propia de la institución, ya que siendo esta pública no brinda mayores expectativas de desarrollo profesional.

Las instituciones públicas deben considerar como política laboral la rotación laboral con la finalidad que sus miembros conozcan el funcionamiento

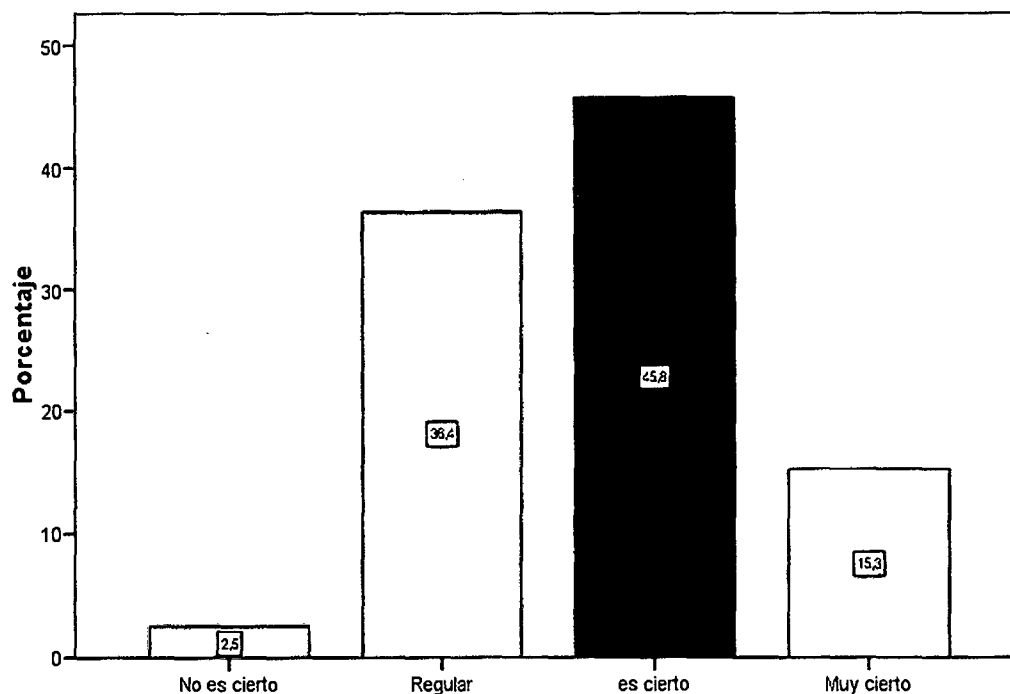
de las diferentes áreas que conforman la institución, esto permitirá no solo el despegue de la institución sino la del propio trabajador.

CUADRO N° 27: PROPOSICIÓN N° 27

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	3	2,54
Regular	43	36,44
Es cierto	54	45,76
Muy cierto	18	15,25
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 27



Fuente: Cuadro N° 27
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 28

En el ítem N° 28, se aplicó la siguiente proposición: **Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 28, se puede observar que, aproximadamente el 33,90% del personal encuestado manifestó que de manera regular se daba esta situación; mientras que el 44,92% señaló que es cierto que dicha situación suceda; y, aproximadamente el 15,25% contestó que es muy cierto que esta proposición se realice; y el 5,93% declaró que es cierto que esto suceda.

Estos resultados demuestran que los trabajadores que conforman la Dirección Regional de Salud de Tacna, no se adaptan a la cultura organizacional de la institución; sino más bien quieren imponer sus costumbres; sin importarles los objetivos de la organización. Esta especie de autonomía que caracteriza a los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, implica la anteposición de los intereses personales de los administrativos a los de la institución. Ellos que al no medir las consecuencias de esta posición, no se dan cuenta de lo irreversible que implica este tipo de actitudes.

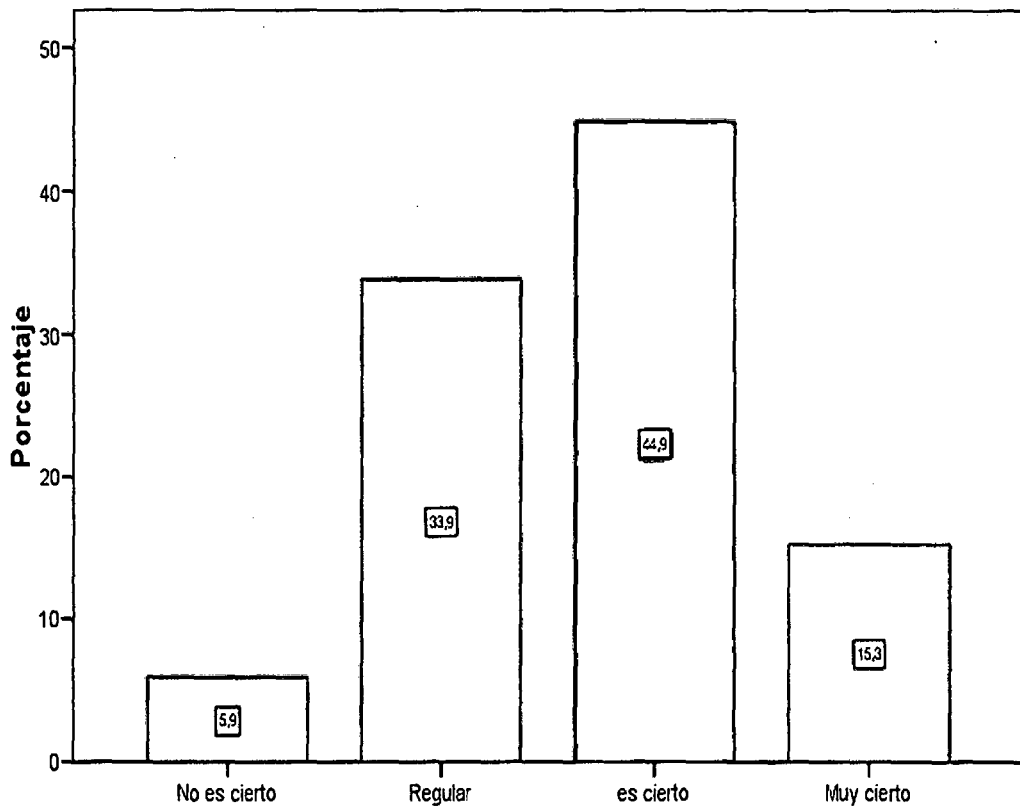
En una organización lo saludable es que los miembros que conforman la organización adquieran sus hábitos y costumbres y se comprometan con la visión y misión institucionales.

CUADRO N° 28: PROPOSICIÓN N° 28

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	7	5,93
Regular	40	33,90
Es cierto	53	44,92
Muy cierto	18	15,25
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 28



Fuente: Cuadro N° 28
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 29

En el ítem N° 29, se aplicó la siguiente proposición: **Sentimos que somos elementos valiosos para el logro de los objetivos institucionales**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 29, se puede observar que, aproximadamente el 10,17% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 53,39% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 33,90% contestó que regularmente sucedía; y el 2,54% declaró que es cierto que esto suceda.

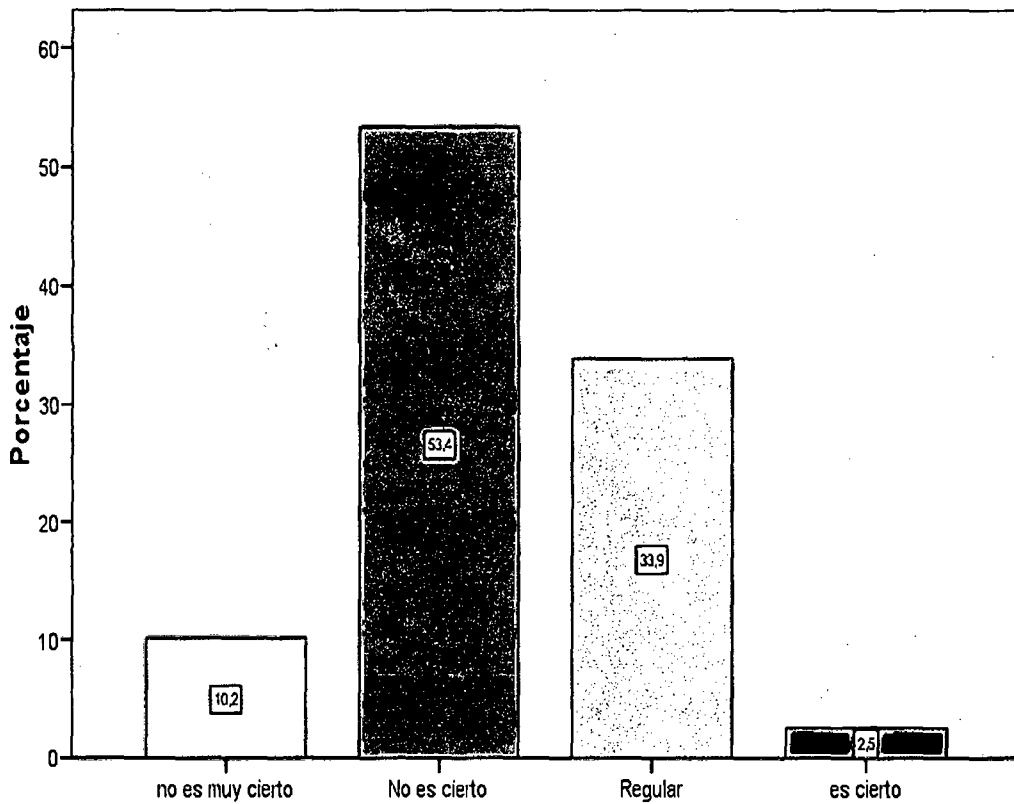
La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Es por ello que debe tener una mayor consideración de los trabajadores y darles el lugar que merecen dentro de la organización; debe preocuparse por incentivarlos, motivarlos y darles la autonomía necesaria para que puedan volcar todo su potencial e iniciativa a fin de lograr el éxito organizacional. En la Dirección Regional de Salud de Tacna, este no es un factor a considerar, ya que los miembros que la conforman son relegados y muy poco considerados, ya que no pueden desarrollar su talento e iniciativas profesionales.

CUADRO N° 29: PROPOSICIÓN N° 29

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	12	10,17
No es cierto	63	53,39
Regular	40	33,90
Es cierto	3	2,54
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 29



Fuente: Cuadro N° 29
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 30

En el ítem N° 30, se aplicó la siguiente proposición: **Se comparten los objetivos personales con los de la organización**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 30, se puede observar que, aproximadamente el 30,51% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 38,14% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 29,66% contestó que regularmente sucedía; y el 1,69% declaró que es cierto que esto suceda.

En una organización no debe el interés de un agente/grupo no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Cuando dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen, se debe buscar la forma de conciliarlos. Los medios para esta conciliación son: la firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible, una atenta vigilancia.

Las instituciones en general, tanto públicas como privadas deben implantar una cultura que implique la subordinación de los intereses personales a los de la organización, esto implica un mayor compromiso de sus miembros por el logro de los objetivos organizacionales.

En la Dirección Regional de Salud de Tacna se observa que, los miembros que conforman las diferentes áreas de la institución no comparten sus

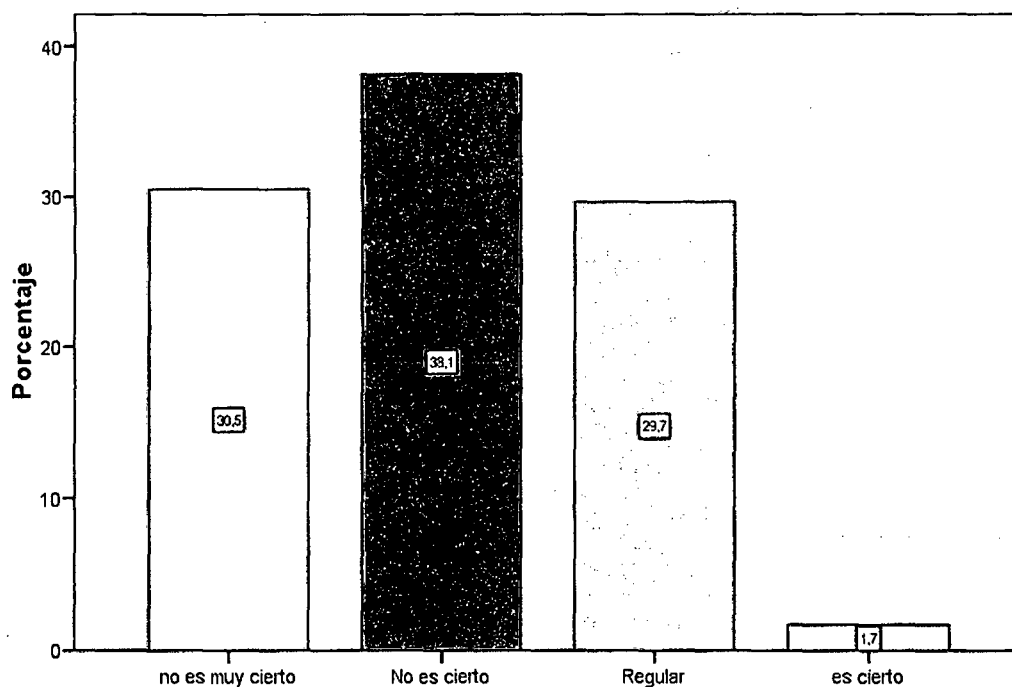
objetivos personales con los de la organización, el ánimo individualista y de interés personal son características que prevalecen en dicha organización, no permitiendo de esta manera alcanzar una eficiencia y eficacia administrativa.

CUADRO N° 30: PROPOSICIÓN N° 30

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	36	30,51
No es cierto	45	38,14
Regular	35	29,66
Es cierto	2	1,69
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 30



Fuente: Cuadro N° 30
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 31

En el ítem N° 31, se aplicó la siguiente proposición: **En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 31, se puede observar que, aproximadamente el 15,25% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 54,24% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; aproximadamente el 26,27% contestó que regularmente sucedía; y el 4,24% declaró que no es cierto que esto suceda.

A fin de determinar que persona es la más adecuada para asumir un cargo se debe realizar un procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Este estudio proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. En la Dirección Regional de Salud de Tacna, se puede observar que para acceder a un cargo, es requisito indispensable los años de antigüedad prestados en la institución, olvidándose del nivel de capacitación y la competitividad de la persona. Lo que en la actualidad está impidiendo alcanzar mejores resultados a la gestión de la Dirección. Es clave para una institución el

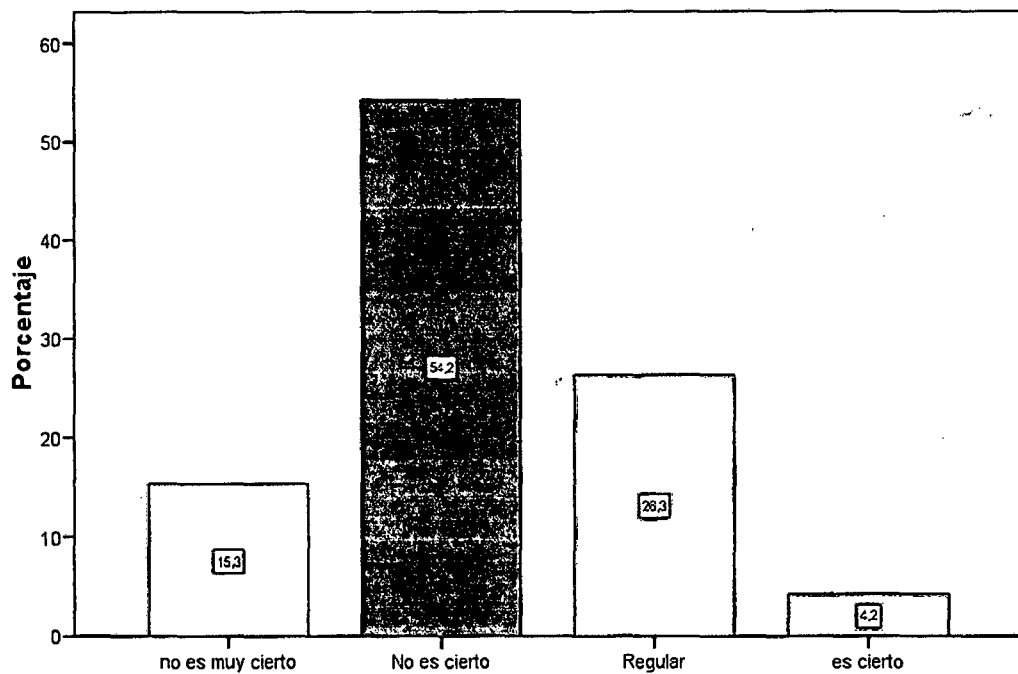
realizar los debidos estudios a fin de colocar a la persona adecuada en el cargo adecuado, ya que esto permitirá a la institución alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

CUADRO N° 31: PROPOSICIÓN N° 31

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	18	15,25
Es cierto	64	54,24
Regular	31	26,27
No es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 31



Fuente: Cuadro N° 31
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 32

En el ítem N° 32, se aplicó la siguiente proposición: **Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 32, se puede observar que, aproximadamente el 15,25% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 58,47% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 23,73% contestó que regularmente sucedía; y el 2,54% declaró que es cierto que esto suceda.

Diversas teorías motivacionales han sido desarrolladas en la búsqueda de incrementar el rendimiento de los trabajadores. Algunas recomiendan que para elevar la productividad es necesario que los gestores puedan desarrollar programas de recompensas materiales que incluyan a los incentivos y premios. Particularmente, considero que si las recompensas se otorgan en el marco del principio de equidad pueden generar en el trabajador cierto grado de motivación.

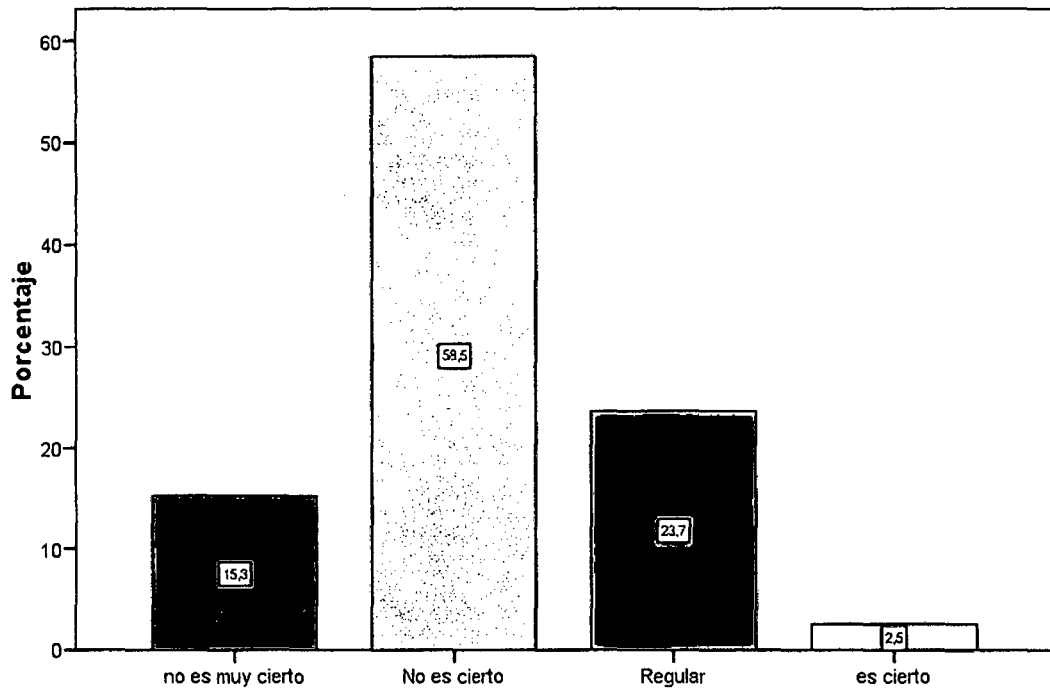
Pero si la equidad es eludida para favorecer a trabajadores que menos se merecen, sólo porque les une cierta amistad con sus jefes o porque obedecen órdenes a fin de conservar sus cargos o puestos laborales, sus efectos serán funestos en la motivación de la fuerza laboral. Hechos que lamentablemente son observados con frecuencia en la Dirección Regional de Salud de Tacna.

CUADRO N° 32: PROPOSICIÓN N° 32

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	18	15,25
No es cierto	69	58,47
Regular	28	23,73
Es cierto	3	2,54
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 32



Fuente: Cuadro N° 32
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 33

En el ítem N° 33, se aplicó la siguiente proposición: **Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 33, se puede observar que, aproximadamente el 23,73% del personal encuestado manifestó que regularmente sucede esta situación; mientras que el 59,32% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 14,41% contestó que es muy cierto que dicha proposición se cumpla; y el 2,54% declaró que no es cierto que esto suceda.

El ascenso dentro de la carrera administrativa es considerado como un derecho de los trabajadores públicos que se encuentra consagrado en la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento, D.S. Supremo N° 005-90 PCM. Pero, como la mayor parte de normas resultan ser "hostias sin consagrar", estas no se aplican. Sucede que con la politización de la administración pública se crean los denominados cargos de confianza y sólo pueden acceder a ellos personas que gozan de la amistad del funcionario designado o elegido. Así, de esta manera, se estropean las posibilidades de ascenso de muchos trabajadores que teniendo las competencias claves necesarias no se le brinda la oportunidad para asumir mayores retos y responsabilidades.

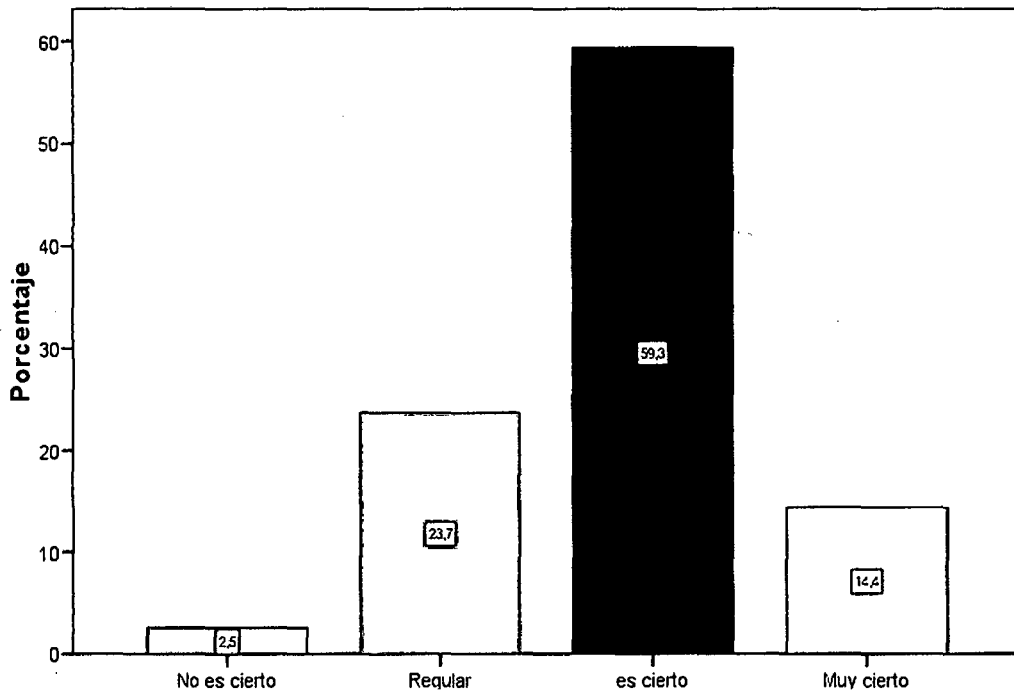
La situación se agrava en los niveles jerárquicos inferiores debido a que las normas de austeridad, que se insertan cada año en la Ley de Presupuesto de la República, no permiten que los trabajadores puedan ascender a niveles superiores y ello, como es obvio, causa frustración en los mismos. Este es un grave problema en la que se requiere realizar profundas intervenciones organizacionales. No se puede seguir aceptando que los funcionarios consideren que es suficiente entregar una remuneración, cada fin de mes, para que el trabajador se encuentre motivado y por consiguiente satisfecho. Estos casos relevantes son observados en la Dirección Regional de Salud de Tacna, ya que para acceder a un cargo tiene uno que ser muy amigo de los directivos, caso contrario difícilmente cualquier trabajador pueda asumir un cargo que le permita desarrollar una mayor responsabilidad dentro de la institución.

CUADRO N° 33: PROPOSICIÓN N° 33

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es cierto	3	2,54
Regular	28	23,73
Es cierto	70	59,32
Muy cierto	17	14,41
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 33



Fuente: Cuadro N ° 33
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 34

En el ítem N° 34, se aplicó la siguiente proposición: **Los incentivos y premios que la entidad brinda son adecuados**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 34, se puede observar que, aproximadamente el 30,51% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 48,31% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; aproximadamente el 16,95% contestó que regularmente sucedía; y el 4,24% declaró que es cierto que esto suceda.

En el mundo existen varios estudios que señalan que los incentivos tienen un impacto directo sobre la motivación de los recursos humanos, además de que mejoran el clima laboral y aumentan los niveles de productividad de las empresas. Sin embargo, en el Perú son pocas las empresas o instituciones que tiene estas iniciativas. Lo anterior tiene que ver, según la especialista, con el alto nivel de desempleo en el país. “Las empresas creen que detrás de una están diez personas esperando por un puesto, razón por la cual algunos empresarios consideran innecesario esforzarse por sus empleados”. Hacer que un trabajador se “ponga la camiseta” de su empresa no es cosa de un día para otro sostiene, es un proceso. Un trabajador motivado se alinearán con las metas y con los objetivos organizacionales de la compañía, convirtiéndose en más proactivo y propositivo.

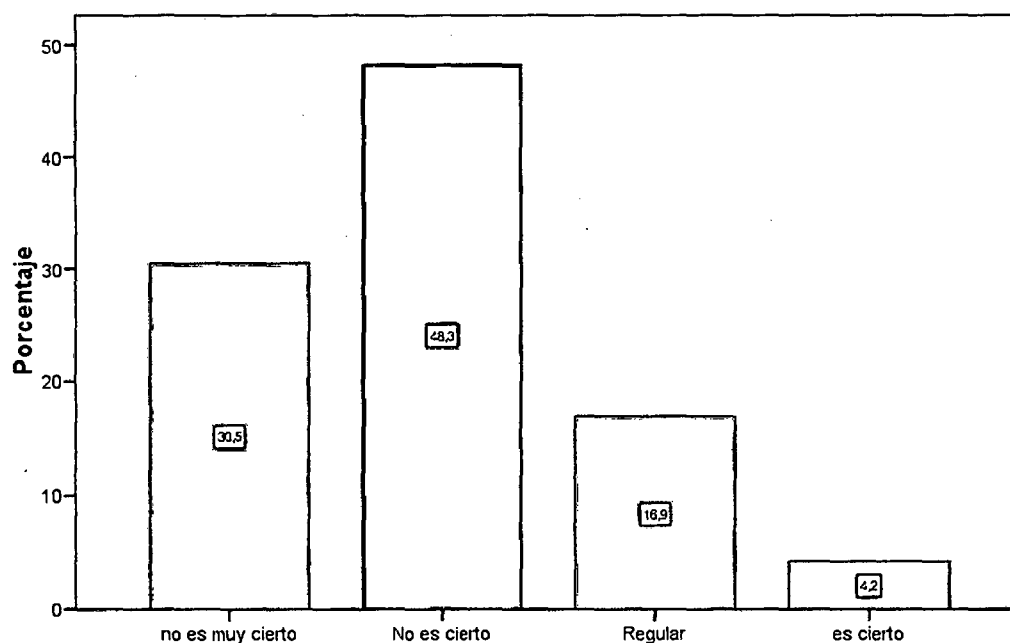
Según el análisis previo y las declaraciones y versiones de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, se concluye que dicha institución no otorga los incentivos y premios adecuados a sus trabajadores, creando con esto una situación de frustración y descontento y desanimo para el desarrollo de nuevas tareas.

CUADRO N° 34: PROPOSICIÓN N° 34

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	36	30,51
No es cierto	57	48,31
Regular	20	16,95
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 34



Fuente: Cuadro N° 34
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 35

En el ítem N° 35, se aplicó la siguiente proposición: **Los superiores reconocen y valoran su trabajo**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 35, se puede observar que, aproximadamente el 17,80% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 52,54% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 25,42% contestó que regularmente sucedía; y el 4,24% declaró que es cierto que esto suceda.

Uno de los grandes problemas en la administración pública es el escaso conocimiento que tienen los jefes del aspecto humano, de las fuerzas psicológicas que impulsan al trabajador ha adoptar conductas que muchas veces alienan a la productividad. Los jefes no sólo se deben de preocupar por las tareas sino también por las personas. Son estas quienes necesitan la mayor atención y apoyo para que puedan alcanzar sus objetivos. Cómo exigir a los colaboradores mayor involucramiento, mayor identidad, mayor compromiso si los jefes no son capaces de motivar a los trabajadores. Muchos gestores equivocadamente piensan que un trabajador puede ser motivado sólo a través de la asignación de una remuneración, de un premio o de algún incentivo. En el actual contexto esta tesis no puede ser validada por cuanto se ha demostrado que existen otros motivadores más efectivos y dentro de los cuales destaca el apoyo fundamentalmente psicológico que se le debe de dar a los trabajadores.

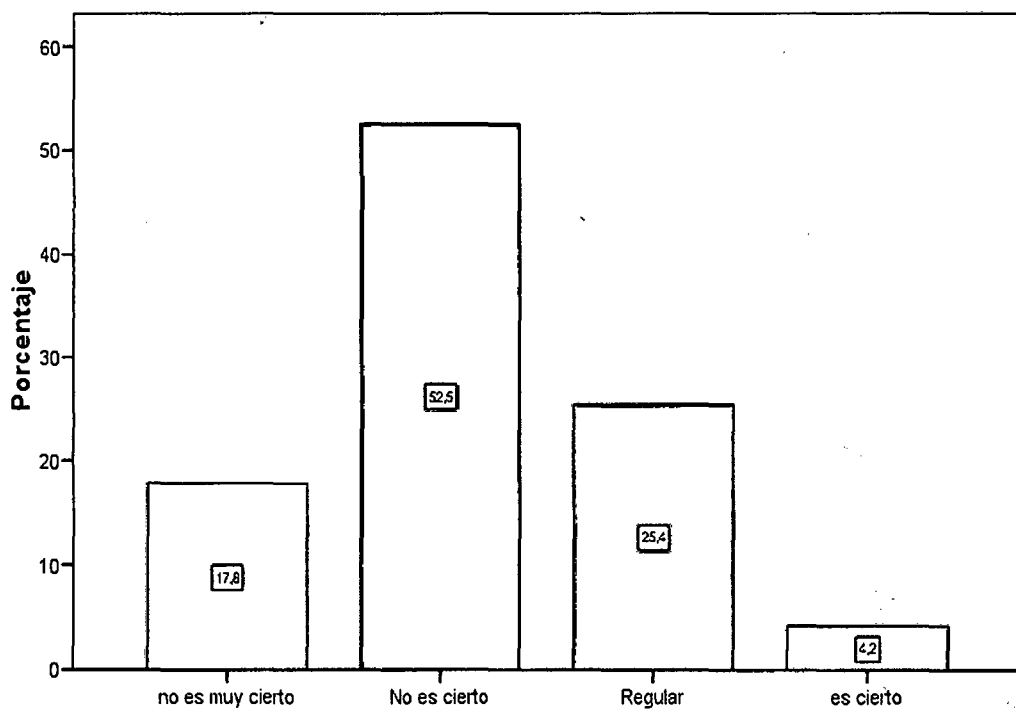
Los gestores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, parecen a ver olvidado este factor motivacional, ya que sus trabajadores difícilmente reciben este tipo de motivaciones.

CUADRO N° 35: PROPOSICIÓN N° 35

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	21	17,80
No es cierto	62	52,54
Regular	30	25,42
Es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 35



Fuente: Cuadro N° 35
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 36

En el ítem N° 36, se aplicó la siguiente proposición: **La dirección enfoca su atención más en los procedimientos que en los resultados que se pueden obtener del trabajo que hacemos**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 36, se puede observar que, aproximadamente el 28,82% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 54,24% señaló que es cierto que dicha proposición se cumpla; aproximadamente el 12,71% contestó que regularmente sucedía; y el 4,24% declaró que no es cierto que esto suceda.

La Administración pública se caracteriza por el desmedido énfasis en los procedimientos, esto debido principalmente a la burocracia imperante en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización. El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. La Dirección Regional de Salud de Tacna, como toda institución pública están preocupados más en el cumplimiento de los procedimientos que requiere cada actividad, esto debido a que están sometidas a diferentes leyes, reglas y normas que son de carácter primordial para el desarrollo de sus actividades y que a su vez por ser ente perteneciente al Estado

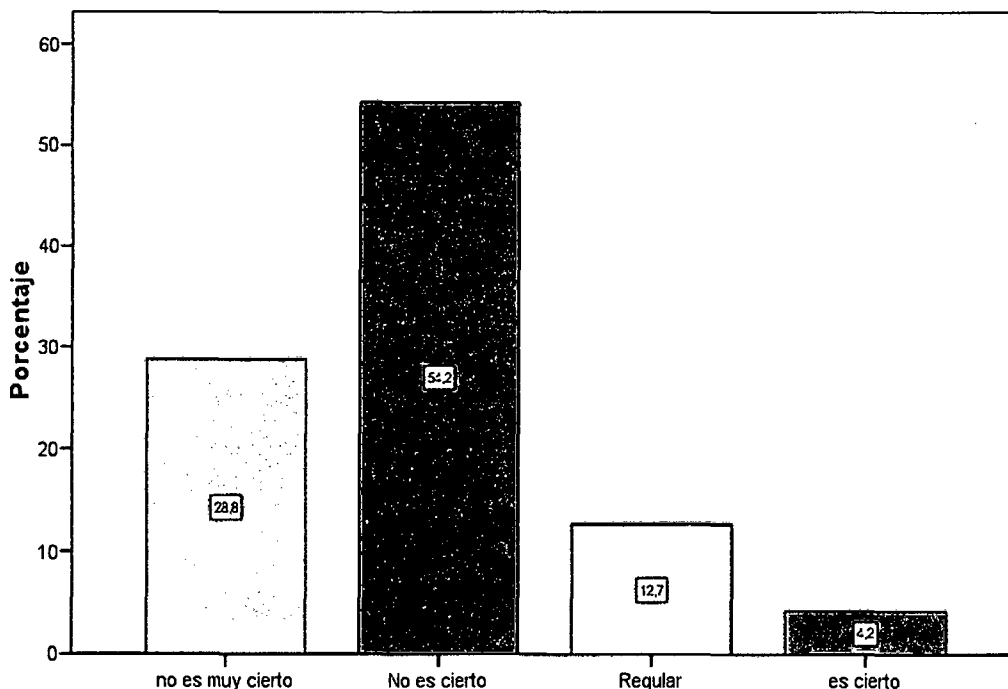
este les obliga a seguirlas en pro del desarrollo de sus actividades. Esto en gran parte hace que la gestión sea ineficiente, puesto que al estar preocupados del cumplimiento de las diferentes normas, no les permite en gran parte el cumplimiento de la misión institucional.

CUADRO N° 36: PROPOSICIÓN N° 36

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	34	28,82
Es cierto	64	54,24
Regular	15	12,71
No es cierto	5	4,24
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 36



Fuente: Cuadro N° 36
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 37

En el ítem N° 37, se aplicó la siguiente proposición: **Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre las variables del entorno**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 37, se puede observar que, aproximadamente el 27,97% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 59,32% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 12,71% contestó que regularmente sucedía.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

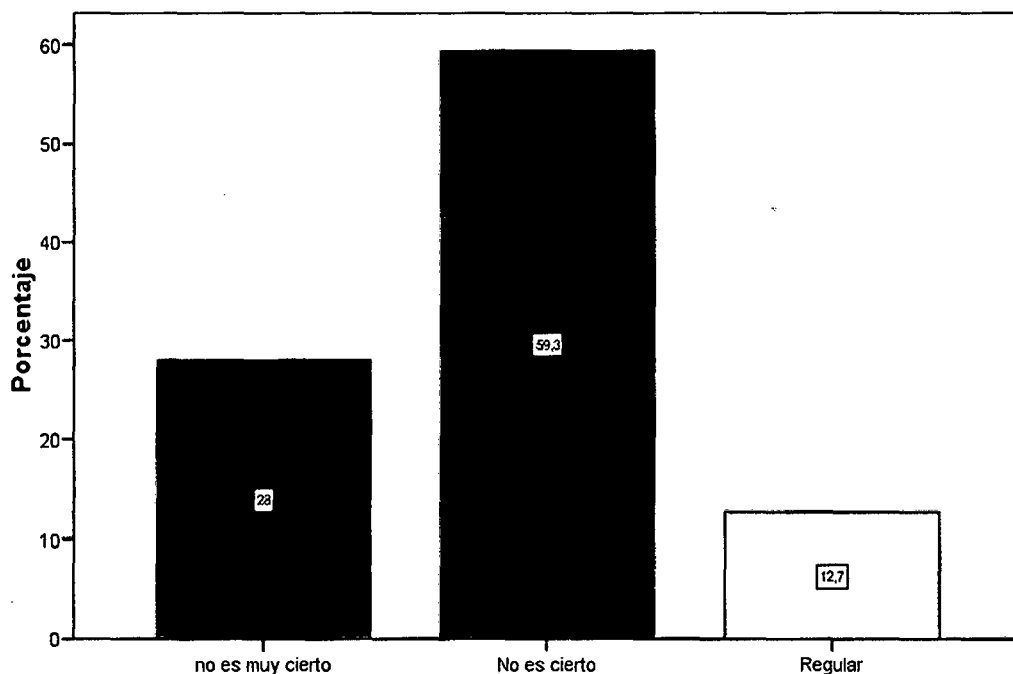
Las aspectos antes mencionados exigen que una organización como la Dirección Regional de Salud de Tacna, cumpla con realizar diagnósticos y/o evaluaciones de las diferentes variables del entorno que las rodea a fin de alcanzar un nivel competitivo dentro de la localidad, región y por supuesto dentro del país.

CUADRO N° 37: PROPOSICIÓN N° 37

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	33	27,97
No es cierto	70	59,32
Regular	15	12,71
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 37



Fuente: Cuadro N° 37
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 38

En el ítem N° 38, se aplicó la siguiente proposición: **Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 38, se puede observar que, aproximadamente el 34,75% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 49,15% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 11,02 contestó que regularmente sucedía; y el 5,08% declaró que es cierto que esto suceda.

El plan es precisamente lo que su nombre indica, una serie de actividades efectivas para restablecer la operación normal, en el evento de una calamidad (interna o externa). El Plan de Contingencia debe obedecer a un proceso formal y debe ser la conclusión de un proyecto de elaboración del mismo que incluya la identificación de los factores críticos, el establecimiento de los equipos de trabajo y alternativas de solución de la contingencia, una prueba real del mismo plan, una capacitación de las personas involucradas y una constante actualización.

Como se puede observar en las versiones anteriores, esta nos señalan que en la organización de la Dirección Regional de Salud de Tacna, no están preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se presentan, por lo tanto actúan de manera reactiva, impidiendo esto hacer frente o salir a los

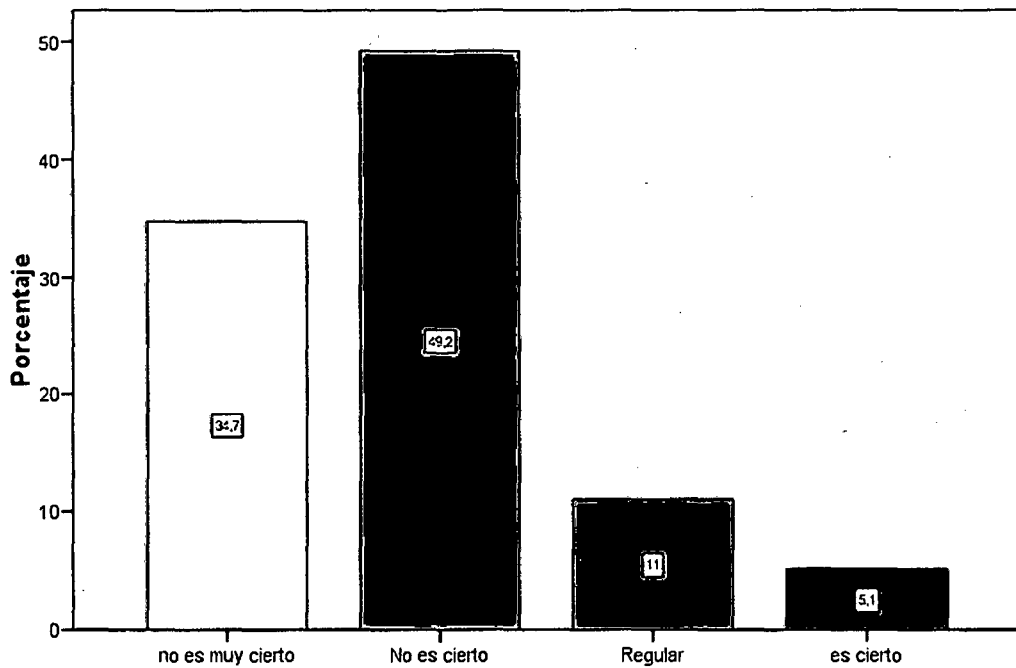
diferentes imprevistos que se presentan, convirtiendo a la institución en poco competitiva dentro del sector en que la que desenvuelven sus actividades.

CUADRO N° 38: PROPOSICIÓN N° 38

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	41	34,75
No es cierto	58	49,15
Regular	13	11,02
Es cierto	6	5,08
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 38



Fuente: Cuadro N° 38
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 39

En el ítem N° 39, se aplicó la siguiente proposición: **La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 39, se puede observar que, aproximadamente el 16,10% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 69,49% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 11,02% contestó que regularmente sucedía; y el 3,39% declaró que es cierto que esto suceda.

El cambio ha venido recibiendo una atención cada vez más creciente por parte de especialistas del "Management Contemporáneo" en la última década. Al tema se le han dedicado muchos libros y artículos, se ha incorporado como capítulo independiente en textos de Administración y Comportamiento Organizacional, se ha incluido como "curso obligatorio" en Programas de Maestrías en Administración de Negocios y es uno de los servicios de consultoría más demandados.

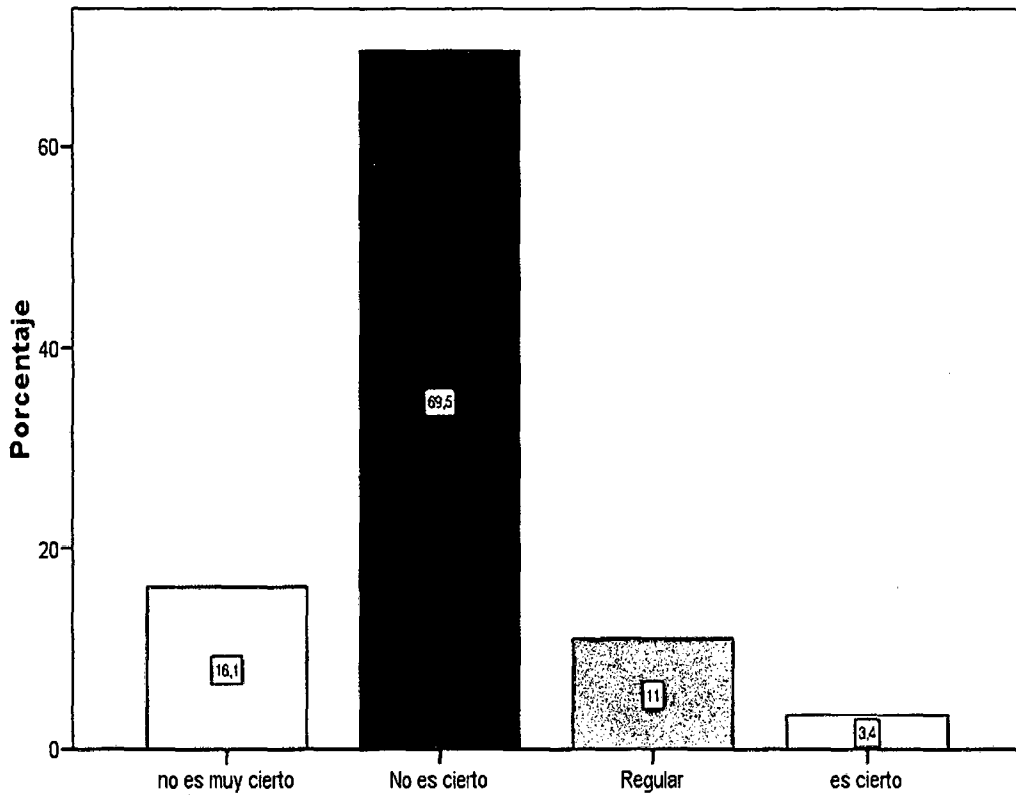
La organización de La Dirección Regional de Salud de Tacna, se caracteriza por no estar en función de las tendencias que presenta el entorno, se caracteriza por estar parametrada por los diferentes patrones de gestión que no le permite alcanzar los niveles de gestión acorde con las nuevas tendencias del actual mundo globalizado.

CUADRO N° 39: PROPOSICIÓN N° 39

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	19	16,10
No es cierto	82	69,49
Regular	13	11,02
Es cierto	4	3,39
Total	118	100,00

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 39



Fuente: Cuadro N° 39
Elaboración: Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO N° 40

En el ítem N° 40, se aplicó la siguiente proposición: **A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención**, en los resultados obtenidos en el cuadro y gráfico N° 40, se puede observar que, aproximadamente el 22,03% de los encuestados manifestó que no es muy cierto que suceda; mientras que el 55,93% señaló que no es cierto que dicha proposición se cumpla; y, aproximadamente el 16,95% contestó que regularmente sucedía; y el 5,08% declaró que es cierto que esto suceda.

El realizar cada una de las cosas con atención implica elevar la productividad y el nivel competitivo de la organización, ya que los trabajadores al preocuparse por el buen desempeño de sus actividades con esmero y dedicación, permiten a la organización alcanzar los objetivos organizacionales. El actual mundo globalizado exige cada día a las personas tener una mayor capacitación, lo que implica asimismo una mayor concentración en sus actividades y funciones encomendadas en puesto de trabajo en que se desempeñan. Lamentablemente los resultados anteriormente descritos, denotan y evidencian que en la Dirección Regional de Salud de Tacna, sus trabajadores están más preocupados por cumplir con sus horarios de trabajo y cumplir el mes para recibir los sueldos, dejando de lado sus tareas y obligaciones y no preocupándose del desarrollo adecuado y eficiente de sus actividades y tareas encomendadas. Esto crea malestar en la organización y no le permite alcanzar

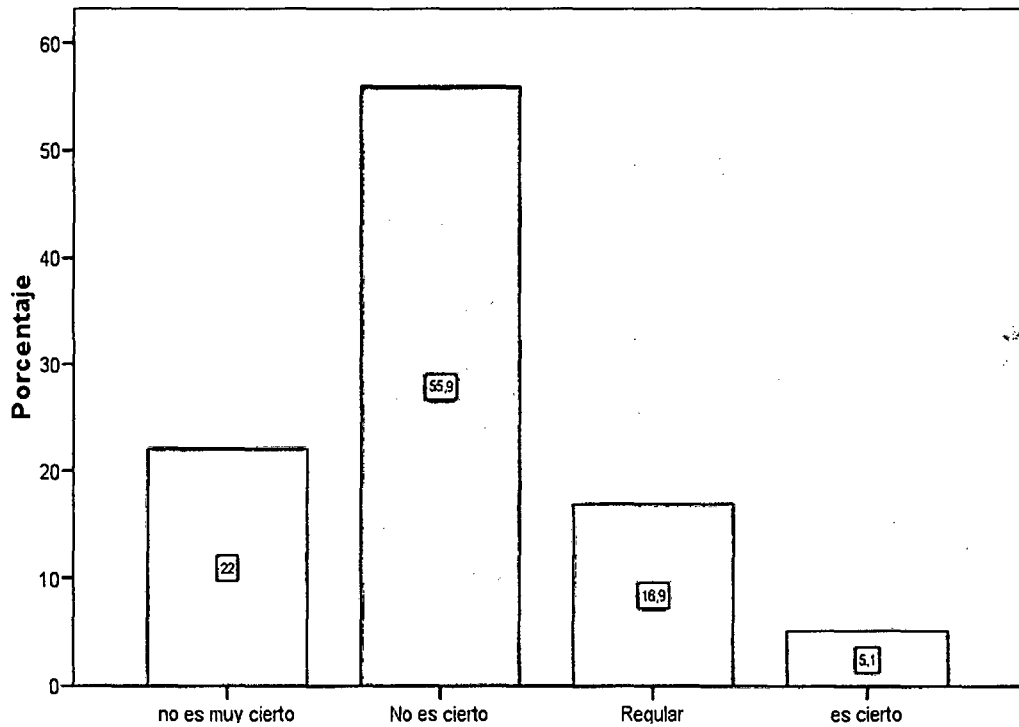
un nivel de competitividad y por ende brindar el adecuado servicio a la comunidad tacneña.

CUADRO N° 40: PROPOSICIÓN N° 40

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No es muy cierto	26	22,03
No es cierto	66	55,93
Regular	20	16,95
Es cierto	6	5,08
Total	118	100

Fuente: Cuestionario de Cultura Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 40



Fuente: Cuadro N° 40
Elaboración: Propia

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “H₂”

“La Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Tacna, se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal”.

Los análisis de resultados (pág. 142 al 183) muestran información sobre la caracterización de la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Tacna; donde se obtuvo el promedio y desviación estándar; utilizándose para ello la Hoja Electrónica de Microsoft Excel, para luego realizar la respectiva contrastación de la hipótesis a través del Software Estadístico de Statgraphics Plus; cuyos resultados se muestran a continuación.

Antes detallaremos los parámetros utilizados para su evaluación:

Escala	Porcentaje	Puntuaciones
Se caracterizó	100% - 51%	11 800 - 6 018
No se caracterizó	50% - 0%	6 017 - 00

Contraste de Hipótesis

Media de la Muestra = 50,67

Desviación Típica de la Muestra = 0,64

Tamaño de la Muestra = 118

95.0% inferior límite de confianza para la media: 50,67 – 0,09 [50,57]

Hipótesis Nula: media = 52,0

Alternativa: mayor que

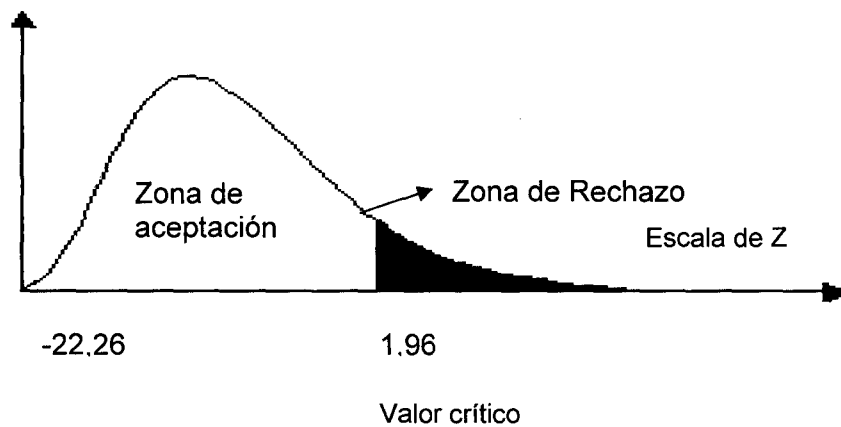
Estadístico T calculado = -22,26

P-Valor = 1,0

No rechazar la hipótesis nula para alpha = 0,05.

Análisis:

Dada una muestra de 118 observaciones con una media de 50,67 y una desviación típica de 0,64, el estadístico T calculado es igual a -22,26. Puesto que el P-valor para el Test es superior o igual a 0,05, la hipótesis nula no puede rechazarse para el 95,00% de nivel de confianza. Los límites de confianza muestran que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos son superiores o iguales a 50,57.



A fin de analizarse la estadística apropiada ya que los valores de la muestra superan los 30 datos es:

$$Z_k = \frac{X - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

La región crítica R.C. = $\langle 1,96; + \alpha \rangle$

Bajo el supuesto de que nuestras afirmaciones sean verdaderas, es decir $\mu \leq 52$ del intervalo inferior; observamos que nuestro estadístico de prueba es $Z_k - 22,261$ E. R.A. Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza de que la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Tacna, se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “H₂”.

4.4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “H₃”

“El Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna se dimensionó predominantemente por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores.”

Los análisis de resultados (págs. 99 - 141) muestran información sobre las dimensiones del Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna; donde se obtuvo la media y desviación estándar; utilizándose para ello la Hoja Electrónica de Microsoft Excel, para luego realizar la respectiva contrastación de la hipótesis a través del Software Estadístico de Statgraphics Plus; cuyos resultados se muestran a continuación.

Antes detallaremos los parámetros utilizados para su evaluación:

Escala	Porcentaje	Puntuaciones
Se dimensiona	100% - 51%	11 800 - 6 018
No se dimensiona	50% - 0%	6 017 - 00

Contraste de Hipótesis

Media de la Muestra = 53,54

Desviación Típica de la Muestra = 13,32

Tamaño de la Muestra = 118

95,00% intervalo de confianza para la media: 53,54 +/- 2,42 [51,11; 55,96]

Hipótesis Nula: media = 54,00

Alternativa: no igual

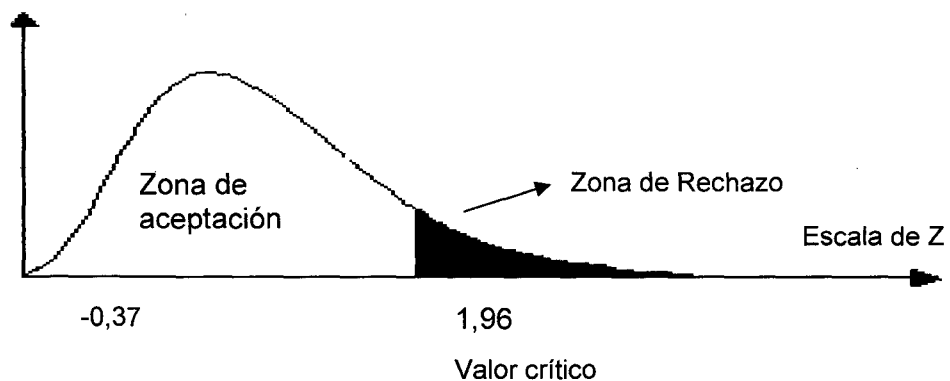
Estadístico T calculado = -0,37

P-Valor = 0,70

No rechazar la hipótesis nula para alpha = 0,05

Análisis:

Dada una muestra de 118 observaciones con una media de 53,54 y una desviación típica de 13,32, el estadístico t calculado es igual a -0,37, puesto que el P-valor para el test es superior o igual a 0,05, la hipótesis nula no puede rechazarse para el 95,00% de nivel de confianza. El intervalo de confianza muestra que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos se encuentran entre 51,11 y 55,96.



A fin de analizarse la estadística apropiada ya que los valores de la muestra superan los 30 datos es:

$$Z_k = \frac{\bar{X} - \mu}{s / \sqrt{n}}$$

La región crítica R.C. = $\langle 1,96; + \alpha \rangle$

Bajo el supuesto de que nuestras afirmaciones sean verdaderas, es decir $\mu \leq 52$ del intervalo inferior; observamos que nuestro estadístico de prueba es $Z_k - 0,37$ E. R. A. Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza de que el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna se dimensionó predominantemente por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores, en el año 2008.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “H₃”.

4.4.3 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

Con la finalidad de determinar la relación entre las variables: Cultura Organizacional y Clima Laboral, se hizo uso del Software estadístico Statgraphics Plus, hallándose los resultados siguientes:

CORRELACIÓN DE PEARSON

	CULTURA	CLIMA
CULTURA		0,3474 (118) 0,0001
CLIMA	0,3474 (118) 0,0001	
N	118	118

Análisis:

Esta tabla muestra las correlaciones momento producto de Pearson entre cada par de variables. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y miden la fuerza de relación lineal entre las variables. También muestra entre paréntesis el número de pares de datos utilizados para el cálculo de cada coeficiente. La tercera columna de la tabla es un P-valor que comprueba la importancia estadística de las correlaciones estimadas. P-valores por debajo de

0,05 indican importancia estadística de correlaciones no-cero para un nivel de confianza del 95,00%. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Cultura y Clima

En conclusión esto significa que existe una correlación positiva entre los índices del clima laboral y la cultura organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Es decir que existe un 34,74 % de probabilidad que la cultura organizacional este condicionando el clima laboral de Dirección Regional de Salud de Tacna.

4.4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

“La Cultura Organizacional influyó directamente en el Clima Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tacna, en el año 2008”.

Las dos hipótesis específicas han sido adecuadamente verificadas. La primera sirvió para determinar cómo se caracteriza la Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Salud de Tacna, determinándose que se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parciales de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal.

La segunda hipótesis específica, nos permitió determinar las dimensiones de el Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, determinándose que esta se hallaba dimensionada predominantemente por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre trabajadores

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

La Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Tacna, se caracterizó por el escaso trabajo en equipo, la falta de identidad de sus miembros, los criterios parcializados de recompensa y la poca predisposición a la competitividad de su personal, en el año 2008.

SEGUNDA:

El Clima Laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna se dimensionó predominantemente por los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre los trabajadores, en el año 2008.

TERCERA:

La Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Tacna, influyó directamente en el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna; en el año 2008.

CUARTA:

La Dirección Regional de Salud de Tacna no tiene implementado como herramienta de gestión un sistema de creencias y valores compartidos, lo que no permite estabilizar su Cultura Organizacional condicionando directamente el Clima Laboral de dicha institución.

SUGERENCIAS

PRIMERA:

La Dirección Regional de Salud de Tacna, mediante sus autoridades deben implementar un proceso intenso de cambio organizacional, basados en los principios de reingeniería, a fin de penetrar intensamente en las estructuras organizacionales, con la finalidad de consolidar una cultura organizacional basada en el: trabajo en equipo, identificación de sus miembros para con su institución, criterios de recompensa y la predisposición a la competitividad de su personal.

SEGUNDA:

La Dirección Regional de Salud de Tacna debe implementar como política institucional, una gestión por competencias a fin de mejorar el Clima laboral de la institución y reducir: los conflictos con la dirección, disconformidad con el puesto de trabajo, las deficientes condiciones del ambiente físico laboral del trabajo y la ruptura de las relaciones humanas entre los trabajadores.

Asimismo, se debe implementar dicha política en los cargos directivos de las Dirección Regional de Salud de Tacna.

TERCERA:

La Dirección Regional de Salud de Tacna debe implantar una adecuada Cultura Organizacional basada en el trabajo en equipo, identificación de sus miembros para con su institución, criterios de recompensa y la predisposición a la competitividad de su personal a fin de influir positivamente en el Clima laboral de la Dirección Regional de Salud de Tacna, y poder lograr consolidar los objetivos de la organización.

CUARTA:

La Dirección Regional de Salud de Tacna, debe implementar como herramienta de gestión un sistema de creencias y valores compartidos con la finalidad de legitimar la dirección estratégica y lograr estabilizar la Cultura Organizacional que ayude a mejorar el Clima laboral y alcanzar mejores estándares de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos:

1. Bernal TC. Metodología de la investigación para Administración y Economía. Edit. Pearson. Colombia. Tercera Edición.
2. Blanchard Kenneth & O'Connor Michael. (1998). Administración por Valores. Edit. Norma. México. Segunda Edición.
3. Chiavenato Adalberto, (1997). Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. México. Tercera Edición.
4. Chiavenato Idalberto. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit Mc Graw Hill. México. Tercera Edición.
5. Davis Keith. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Edit. Mc Graw Hill. México. Segunda Edición.
6. Davis, Keith & Newstrom John. (1997). Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional. Edit. McGraw Hill. México. Segunda Edición.
7. Denison, Daniel. (1991). Cultura Corporativa. Edit. Legis. Santafé de Bogotá. Primera Edición.

8. Gibson, James, Ivancevich, John M., Donnelly & James H. (1992). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. U.S.A. Séptima Edición.
9. Hill Charles & Gareth Jones. (1996) Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Edit. Mc Graw Hill. México. Segunda Edición.

Revistas:

10. Cordeiro, José. (1996). "Rendijas hacia la Globalización". Revista Calidad Empresarial, No 1. Caracas.
11. D. Kirkpatrick, "Intel's Amazing Profit Machine," Pág. 62.
12. Deal, T.A., & Kennedy, A. (1985). Cultura Corporativa, Fondo Educativo Interamericano. México.
13. Dereve, Marc. (1990). El Futuro de la Gerencia. Bogotá, Colombia: Legis.
14. Drucker, Peter. (1975) La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo
15. Edelwich, J. & Brodsky. (1980) Burnout: stages of disillusionment in the Helping professions; Human Sciences Press. Nueva York.
16. Farber, B. A. (1991). Stress and burnout in the human services professions; New York.
17. Feldman Daniel, (1981). The Multiple Socialization of organization Members, Academy of Management Review, pp. 309 - 318
18. Frank Víctor. (1994). El hombre en busca de sentido; Editorial Herder; Barcelona.

19. H. S. Becker. (1992). Culture: A Sociological View. Yaie Reufeiv.
20. Isaacs David. (1997). Teoría y practica de la dirección de los centros educativos; Editorial EUNSA; Navarra.
21. J.H. Sheridan. (1997). Culture Change Lessons, IW, February 17.
22. T. DEAL y Kennedy, "Culture A New Look Through Old Lenses" Pág. 501
23. M. Langley. "AT&T Has Call for a New Corporate Culture", Pág. 24
24. M.A. Verespej, "Empire without Emperors," Revista Fortune, Pág. 5
25. P. Sellers, "How Coke Is Kicking Pepsfs Can" Pág. 70-84.

Web Site:

26. Abreau Arenas, Luis Ernesto. El Clima Laboral. [en línea]<http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional#articulos>(28/05/2008).
27. Dirección Regional de Salud de Tacna (2008).Política General de la Institución. [en línea] <<http://www.tacna.minsa.gob.pe/transparencia/hhuu/>>
28. Dirección Regional de Salud de Tacna (2008).Política General de la Institución. [en línea]. Artículo contenido en la Web <http://www.tacna.minsa.gob.pe/transparencia/hhuu/ORGANIGRAMA_HHUT.pdf>
29. Edel Navarro, Rubén.(2005).Climas y Compromiso Organizacional.[en línea]< [ww.eumed.net/.../Tipos%2de clima](http://www.eumed.net/.../Tipos%2de%20clima)>
30. Escat Cortés, María.(2004).Midiendo el Clima Organizacional.[en línea].<http://www.degerencia.com//midiendo_el_clima_organizacional>(17/09/2004)

31. Fernández, Jhosep. (2008). Cultura Organizacional. [en línea]
<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas>.
32. Juanico, Xavier (2007). Cómo medir y gestionar el clima laboral.[en línea]<
<http://www.openmet.com/webd>>.
33. Mosquera Castillo, Juan Carlos, (2004).La actitud ante la Cultura Organizacional. [en línea]<<http://www.monografias.com/trabajos25/actitud-docente/actitud-docente.shtml>>.
34. Pineda, Antonio. Cultura organizacional en la unidad de diálisis del servicio de Nefrología del Hospital Central<[http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/1641/1/Cultura Organizacional](http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/1641/1/Cultura%20Organizacional) >(01/06/2008.)

ANEXO

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad caracterizar la cultura organizacional que posee la Dirección Regional de Salud de Tacna.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad. Si es muy cierto califíquela con cinco, si no es cierto califíquela con 1. Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación

1. Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

2. Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

3. Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

4. Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

5. Los nuevos compañeros, son bien aceptados e integrados.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

6. Preferimos un trabajo donde el jefe no se meta con nosotros.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

7. Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

8. Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

9. Sentimos que somos elementos valiosos para el logro de los objetivos institucionales.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

10. Se comparten los objetivos personales con los de la organización.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

11. En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

12. Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

13. Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

14. Los incentivos y premios que la entidad brinda son adecuados.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

15. Los superiores reconocen y valoran su trabajo.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

16. La dirección enfoca su atención más en los procedimientos que en los resultados que se pueden obtener del trabajo que hacemos.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

17. Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre las variables del entorno.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

18. Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

19. La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

20. A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

CLAVE DE INDICADORES VS. PREGUNTAS

02.	Énfasis en el equipo	=	01 - 05
01.	Identidad de los miembros	=	06 - 10
03.	Los criterios para recompensar	=	11 - 15
05.	Competitividad	=	16- 20

Escala de Puntuación

Muy cierto	=	5 puntos
Es Cierto	=	4 puntos
Regular	=	3 puntos
No es cierto	=	2 puntos
No es muy cierto	=	1 puntos

NOTA: Algunos Ítems (3,7,13 y 16), deben ser evaluados a la inversa según el planteamiento de la pregunta.

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad identificar las dimensiones del clima organizacional que predominan en la Dirección Regional de Salud de Tacna.

INSTRUCCIONES: Responda al siguiente cuestionario marcando con una x la respuesta según su percepción en cada ítems. Le recordamos que el presente cuestionario es anónimo, le rogamos que responda con sinceridad.

01. Las responsabilidades de los jefes y subordinados están claramente definidas.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

02. Las reglas y normas son claras y bien difundidas.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

03. Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendadas.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

04. La dirección logra motivarnos adecuadamente para hacer las cosas.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

05. La dirección nos imprime mucha confianza.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

06. Creo que me podría desempeñar en algo de mayor responsabilidad.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

07. Aquí siempre se tropieza uno con la rutina.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

08. Me siento plenamente realizado con la función que vengo cumpliendo

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

09. Frecuentemente, hay tanto trabajo, que hay que hacerlo fuera del horario establecido.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

10. Estoy satisfecho (a) con mi trabajo porque me permite hacer las cosas que me gustan

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

11. Aquí se dispone del suficiente material para trabajar.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

12. Los ambientes son propicios y amplios

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

13. Existe el mobiliario adecuado para trabajar.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

14. La institución se preocupa por el estado psico-emocional de los trabajadores.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

15. Existe una política de inversión que da prioridad al mejoramiento de las condiciones de trabajo

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

16. Los empleados raramente participan, juntos, en otras actividades fuera del trabajo.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

17. En general, la gente no expresa con franqueza lo que piensa

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

18. Existe espíritu de cooperación en el grupo.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

19. A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas.

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

20. Existe mucho compañerismo

No es muy cierto	No es cierto	Regular	Es Cierto	Muy cierto
------------------	--------------	---------	-----------	------------

CLAVE DE INDICADORES VS PREGUNTAS

Conflictos con la Dirección	=	01 - 05
Contenido del puesto	=	06 - 10
Condiciones de trabajo	=	11 - 15
Relaciones Humanas	=	16 - 20

Escala de Puntuación

Muy cierto	=	5 puntos
Es Cierto	=	4 puntos
Regular	=	3 puntos
No es cierto	=	2 puntos
No es muy cierto	=	1 puntos

NOTA: Algunos Ítems (7,16,17,19), deben ser evaluados a la inversa según el planteamiento de la pregunta.