

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

VOLUMEN 3

- Módulo II: Modelo para el Análisis de la Organización:
Unidad V: Areas Críticas de Análisis del
Clima Organizacional
Unidad VI: Metodología e Instrumentos
para el Análisis del Clima
Organizacional

PROYECTO SUBREGIONAL
DE DESARROLLO
DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
DE LOS SERVICIOS DE SALUD.

NUMERO PSDCG-T.10



OPS



OMS



PNUD

ESTE DOCUMENTO FUE ELABORADO POR:

- * Lic. José María Marín
- * Lic. Armando Melgar
- * Ing. Carlos Castaño

LA REVISIÓN EDITORIAL FUE REALIZADA POR:

- * Dr. Luis Asdrubal Arcila, OPS/OMS
- * Lic. Omer Robles, OPS/OMS

Ejemplares de esta Publicación puede obtenerse en:

- * Organización Panamericana de la Salud
Aten. Proyecto Subregional de Desarrollo de
la Capacidad Gerencial de los Servicios Salud
Apartado Postal 383
Guatemala, Guatemala, C.A.
- * Pan American Health Organization - Att. HSD
525 Twenty-Third Street, N.W.
Washington, D.C. 20037
U. S. A.

TEORIA Y TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PSDCG-T.10

VOLUMEN 3

INDICE

MODULO II: MODELO PARA EL ANALISIS DE LA ORGANIZACION

UNIDAD V	AREAS CRITICAS DE ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
	1. Introducción	1
	2. Parámetros de Análisis del Clima Organizacional	4
	2.1 Liderazgo	4
	2.2 Motivación	10
	2.3 Reciprocidad	15
	2.4 Participación	19
UNIDAD VI	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
	1. Introducción	1
	2. Composición del Instrumento	3
	3. Guía Práctica para Identificar los Perfiles Reales del Clima Organizacional a Partir de Reflexiones Comunes	3
	3.1 Liderazgo	4
	3.2 Motivación	8
	3.3 Reciprocidad	12
	3.4 Participación	15
	4. Instructivo para la Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional	18
	4.1 Presentación del Ejercicio de Análisis	18
	4.2 Explicación del Instrumento	19
	4.3 Aplicar el Instrumento	20
	4.4 Tabular las Respuestas	20
	4.5 Sumar las respuestas y sacar media aritmética	21
	4.6 Suma de promedios	21
	4.7 Graficación de los valores	21
	4.8 Interpretación	22

AREAS CRITICAS Y VARIABLES DE ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. INTRODUCCION

La atención del Clima Organizacional está siendo cada día más importante en la gerencia de las instituciones públicas. Como punto de partida, previo al análisis de las variables que lo conforman, es importante tener un concepto claro de lo que se está entendiendo por clima organizacional en el contexto de este instrumento.

Después de haber analizado y sintetizado diferentes conceptualizaciones y experiencias, se ha adoptado por definir el Clima Organizacional como "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros".

El Clima Organizacional es el ambiente sicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, o una repartición administrativa. En realidad, son éstos quienes crean el clima en donde se desenvuelven, manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente.

En la definición anterior, se resalta la trascendencia del Clima Organizacional en el comportamiento de las personas; es decir, las condiciones de un buen o mal clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el trabajo; asimismo, es pertinente resaltar la relación entre realidad objetiva y la percepción subjetiva de la organización.

Es necesario reconocer la existencia de una realidad objetiva, la cual caracteriza a cada organización en su conjunto, y que la distingue de las demás; estas características son: sus objetivos, su estructura, y su funcionamiento. Existe asimismo, otra realidad subjetiva en el nivel de cada unidad -sección, departamento, división-, conformada por las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones, etc., tienen las personas que componen la organización. Esas realidades objetivas y

subjetivas interactúan y constituyen el clima organizacional; supuestamente debería haber convergencia entre la realidad y la percepción. Sin embargo, se reconoce que esa congruencia nunca será completa, por dos razones:

- Primero, porque los observadores de la realidad no se ubican en la misma posición y, por consiguiente, observan facetas diferentes;
- Segundo, porque los observadores no poseen todos los mismos deseos, actitudes, expectativas, etc.

Pero debemos tener en mente que, si la realidad influye en la percepción, ésta influye también en el comportamiento. Por lo tanto, toda percepción negativa y bastante generalizada debe ser modificada, aunque no refleje perfectamente la realidad objetiva.

Sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción personal, la posición adoptada es la siguiente:

- a) existe, como se dijo ya, una "realidad objetiva", constituida por los objetivos, la estructura y el funcionamiento de la organización;
- b) la percepción de las personas con respecto a la realidad, y la reacción que tienen ante ella, constituye el clima organizacional;
- c) la evaluación que hagan del clima en función de sus expectativas, sus deseos y sus necesidades, determina el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

Finalmente, después de considerar el clima organizacional como importante, surge una inquietud: ¿Qué puede hacer el gerente ante todo esto? y una respuesta: puede tratar de crear un ambiente que objetivamente llene las condiciones para que la mayoría de los miembros de la organización sientan satisfacción de sus necesidades y expectativas de realización y, consecuentemente, tengan unas motivaciones positivas para el logro de los objetivos institucionales.

El marco conceptual, la metodología y los instrumentos diseñados para el análisis del Clima Organizacional, constituyen el elemento final, que junto a los aspectos relacionados con el Ambiente, la Estructura, y el Funcionamiento dan una visión total del análisis de la organización.

El centro de atención de la metodología, en este componente, es la reacción del individuo ante su realidad organizacional; es decir, la percepción de su puesto, su jefe y su equipo de trabajo, así como de sus relaciones formales e informales con otros grupos y características de funcionamiento de la organización.

Para el análisis del Clima Organizacional, se ha decidido trabajar con cuatro áreas críticas; las cuales, además de reflejar en forma bastante completa el clima de la organización, son susceptibles de modificación, mediante un adecuado análisis e intervención.

Estas áreas críticas, susceptibles de desglose en variables de análisis e intervención, son las siguientes:

1. El Liderazgo, o sea la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados;
2. La Motivación, o el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional;
3. La Reciprocidad, entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización; y,
4. La Participación o sea, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las cuatro áreas anotadas anteriormente. Tales percepciones, de alguna manera, representan la expresión de juicios de valor, que difícilmente exteriorizan en forma espontánea todas las personas. Por eso, para la recolección de la información, se ha diseñado un instrumento de tipo proyectivo, que garantiza el carácter estrictamente confidencial de las opiniones emitidas, y reduce los riesgos de la manipulación intencionada de las respuestas.

Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio de la cual los miembros de la organización seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea

a nivel de su unidad de trabajo, o de la organización. Este instrumento ha sido diseñado, con el debido sustento técnico, después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector salud en el área centroamericana; y ha sido suficientemente probado, de manera que los resultados obtenidos garantizan su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo la metodología expuesta más adelante, cada institución puede adecuar estos instrumentos, de acuerdo a su propia realidad e interés de análisis.

Con el propósito de que la metodología pueda ser aplicada satisfactoriamente, y que pueda ser adecuada a las diferentes realidades, se presenta a continuación el marco conceptual de las áreas de análisis y sus respectivas variables, con una explicación detallada de cada una de ellas, en términos de parámetros de normalidad.

2. PARAMETROS DE ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 LIDERAZGO

Existen muchos conceptos para definir el liderazgo en las organizaciones. En realidad, se ha demostrado que el ejercicio del liderazgo no tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social, tales como: valores, normas y procedimientos; además, porque es coyuntural. Una persona puede aparecer hoy como líder absoluto de una situación, porque las circunstancias reales del momento así lo permiten. Sin embargo, en otro momento es probable que, en lugar de líder, aparezca como fiel seguidor de otra persona.

Esta reflexión conduce a afirmar que el concepto de liderazgo conlleva características "contingenciales", que va a depender de la habilidad, estilo y situaciones del momento, para poder ejercerse.

El concepto, que se expresa adelante, está elaborado con base en la observación práctica de los diferentes sistemas de salud, y ha tratado de integrar algunos conceptos teóricos desarrollados en la materia.

Definimos **Liderazgo** como la **influencia** que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la **habilidad de orientar y convencer** (más que prescribir e imponer) a otros para **ejecutar**, con entusiasmo, las actividades asignadas".

Del concepto anterior se desprenden varios factores importantes del liderazgo:

a) La Influencia

Proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional. El liderazgo implica no sólo ser socialmente apreciado, sino más bien la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas.

b) La Capacidad de Orientación y Solución de Problemas

El liderazgo implica tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo en la consecución de tales objetivos.

c) Comunicación Efectiva

El liderazgo supone la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos. Asimismo, es importante conocer, comprender y respetar las ideas de los demás; pero por sobre todo, tener la habilidad de incorporar éstas en los propósitos previstos. Todo aquel que sabe escuchar y aceptar aportaciones, obtiene una respuesta espontánea y hasta entusiasta de quienes le rodean.

d) Obtener Resultados y Darlos a Conocer

Obtener resultados de un propósito cualquiera propicia la credibilidad de un líder. Es importante que estos resultados sean conocidos por las personas que participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos objetivos de más alcance.

Para el análisis del Liderazgo se consideran las siguientes variables:

- Dirección
- Estímulo de la Excelencia
- Estímulo del Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

2.1.1 Dirección

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones complementarias. En otros palabras, conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar.

En otro orden de ideas, es necesario resaltar que la dirección también implica el velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

2.1.2 Estímulo de la Excelencia

Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados, es realmente adoptar un compromiso con la excelencia.

El estímulo de la excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

2.1.3 Estímulo del Trabajo en Equipo

La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En ese ambiente, no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, en esa diversidad de opiniones, una decisión más enriquecida.

Es importante también, en el trabajo de equipo, conocer y compartir hacia dónde se quiere llegar. Para ello se planifica y organiza el trabajo de todos como un sólo grupo con objetivos comunes.

2.1.4 Solución de Conflictos

El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

El grupo que resuelve los problemas, confrontándolos, no sólo cree que el conflicto es inevitable, sino también en su potencial para provocar un cambio constructivo en la organización.

Por eso, la capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; capacidad que debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

Existen muchas formas de solucionar conflictos; no se tiene una estrategia ideal, pues todas las situaciones presentan facetas diferentes que obligan a verlas con un enfoque de contingencia, más que con un patrón determinado. Sin embargo, ciertos valores deben tenerse en cuenta en todo proceso de solución.

En primer lugar, se debe conceptualizar el conflicto como un proceso normal, parte de la vida organizacional que contiene en sí los estímulos para generar desarrollo; por lo tanto es necesario hacer un esfuerzo para integrar un estilo de confrontación dentro de la práctica administrativa de cada organización. El estilo de confrontación de los problemas significa que se está dispuesto a tomar en cuenta las metas, motivaciones y necesidades que las personas involucradas aportan a la situación conflictiva. Implica el deseo de determinar la forma en que cada parte percibe el problema y por qué lo ve desde esa perspectiva. También significa darse cuenta de que si cierta solución es satisfactoria y resuelve un problema específico, también estimula el compromiso de las partes involucradas en la solución.

En segundo lugar, en el proceso de confrontación, se debe propiciar una comunicación sincera. Si los individuos perciben que están recibiendo información parcial acerca del problema, lo más probable es que adopten una posición defensiva.

En ese sentido es necesaria una actitud honesta de todas las partes involucradas para que los problemas puedan determinarse con más claridad y las situaciones críticas se discutan más abiertamente. Es muy difícil encontrar soluciones a los problemas, a menos que se cuente con la información adecuada y confiable. El resultado neto es que los problemas se tratan de forma constructiva; una persona no debe acaparar la información para utilizarla en momentos estratégicos y para imponer un punto de vista estrecho; sino que la información se comparte, pues los miembros de la unidad de trabajo reconocen su interdependencia y surge un sentido de franqueza y de apoyo mutuo.

El tercer valor básico se fundamenta en la convicción de que los problemas serios pueden ser resueltos cuando se utilizan los métodos de toma de decisión orientados hacia un sistema. Empezar las discusiones sobre un problema serio sin un enfoque de sistemas, mediante el cual pueda reducirse la actitud divisionista y el enfoque parcial de los fenómenos, frecuentemente da como resultado un aumento de la ansiedad y la hostilidad. Un método de resolver problemas que sea orientado por el concepto de integración de la totalidad por la interacción de las partes, aumenta la probabilidad de disminuir las actitudes defensivas y de hacer surgir las soluciones creativas.

Finalmente, el proceso implica el respeto por la forma como cada persona percibe el problema, y cuáles son los argumentos que se tienen para mantener sus posiciones. En todo caso, es preciso tener siempre presente que cualquier decisión que se tome debe estar supeditada al logro de los objetivos departamentales o institucionales, cualquiera que sea el caso. Para ello es necesario, que se clarifique esta posición desde un principio y generar una actitud positiva y empática en el ambiente para favorecer la comunicación y participación, que induzcan a todos a sentirse comprometidos con las soluciones pactadas.

2.2. MOTIVACION

En el estudio del comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia. La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas. Aquí se hará referencia a algunos de ellos, para favorecer la concepción integradora que se quiere proporcionar.

Se puede enunciar que: La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

De lo anterior, puede deducirse algunos aspectos importantes: Primero, que la motivación, como una reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del natural impulso buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse. Dicho de otra forma, posee un caudal de necesidades básicas, las cuales Abraham Maslow clasificó como "Fisiológicas y de Seguridad" y que imperativamente necesita llenar, manifestando una reacción instintiva de búsqueda (1).

Desde el punto de vista gerencial esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas. No es posible obtener la involucración efectiva de las personas, cuando éstas no encuentran satisfacción de sus necesidades de subsistencia en el trabajo.

Segundo, se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades; una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores que Frederick Herzberg los llama "motivacionales", inherentes a la persona (2).

-
- (1) Maslow, Abraham. **Motivation and Personality** New York: Harper and Row, Publishers Incorporated. 1954
 - (2) Herzberg, Frederick. **The Work and the Nature of Man.** Cleveland: The World Publishing Company. 1966

La diferencia entre los factores básicos y los motivacionales, reside en que los primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas; lo único que logran es aliviar el estado de "insatisfacción" sentida, especialmente cuando se encuentran desprovistos de los factores que alimentan su ego o satisfacción personal.

Las necesidades que recaen en los niveles primarios, ésto es: las necesidades fisiológicas, la estabilidad, seguridad y, en cierta medida, la pertenencia -problemas marginales al trabajo- se consideran factores ambientales, y no son fuentes de auténtica motivación o satisfacción en el trabajo del individuo; tienen que ver, esencialmente con los aspectos higiénicos de la organización: salario, condiciones físicas de trabajo y seguridad en el cargo.

Cuando los niveles de necesidades primarias se satisfacen de manera adecuada, da como resultado un ambiente de trabajo limpio en el sentido psicológico y no interfiere o compite con el trabajo a desempeñar. Sin embargo, la satisfacción de estas necesidades primarias no proporcionará satisfacción en el trabajo ni aumentará la motivación para llevarlo a cabo. Sencillamente alivia las insatisfacciones y libera al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

Las verdaderas fuentes de motivación, entonces, en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. Los trabajos pueden diseñarse de manera que permitan oportunidades para la satisfacción de las necesidades del personal y, por consiguiente, para la expresión de comportamientos orientados hacia metas que la institución considera como verdaderamente motivadoras.

En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, tenderán a estar motivados y satisfechos en él. Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que ya están desenvolviéndose en esos niveles altos.

En resumen, la atención prestada a los sistemas de satisfacción de necesidades básicas es fundamentalmente una función de sostenimiento. Los individuos que apuntan sólo a estas necesidades contribuyen poco o nada al desarrollo del trabajo y de la organización. Su mayor preocupación es subsistir. Por el contrario, las personas con un alto grado de satisfacción personal contribuyen bastante al desarrollo de la organización.

Siendo consistente con lo expuesto, se analizará la Motivación con base a las siguientes dimensiones:

- Realización personal
- Reconocimiento de la aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

2.2.1 Realización Personal

El objetivo globalizante de cualquier ser humano es el de su realización integral, lo que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social, y rebasa también los límites del momento por su dimensión histórica. La realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante, pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. En efecto, cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución, en búsqueda de llenar sus necesidades de expresión y confirmación de sus posibilidades.

2.2.2 Reconocimiento de la Aportación

Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.

Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

Para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén conscientes de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus labores como imprescindibles para alcanzar las metas institucionales, y tengan el deseo sincero de cooperar en ello con los demás.

2.2.3 Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Naturalmente que para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo cual es factor que incrementa la motivación personal.

2.2.4 Adecuación de las Condiciones de Trabajo

Las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce "insatisfacción" en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos. Las adecuadas condiciones ambientales, si bien se reconocen como un factor de no-insatisfacción, no se consideran como fuentes suficientes de satisfacción y motivación.

No se ha considerado expresamente en este trabajo, el aspecto salarial. La razón fundamental es que en la mayoría de los países del área, además de no ser un factor de motivación sino sólo de mantenimiento, no es siempre susceptible de ser intervenido, ya que la remuneración está ligada a la disponibilidad presupuestaria, que a su vez representa a la política salarial de los

gobiernos. En el manejo de los sueldos de los empleados públicos existe poca discrecionalidad institucional para aumentos, como se tiene en la iniciativa privada. Sin embargo, si una institución tiene autonomía o está en capacidad de generar soluciones de tipo salarial, podría incluir el análisis de este aspecto, como un factor higiénico de no-insatisfacción.

2.3 RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de empleo entre el funcionario y la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de la organización y, consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la organización.

Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a los materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla. Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe una relación bien lograda.

La satisfacción de los objetivos institucionales y los personales, en realidad no debe ofrecer dificultad, pues en esencia no son contradictorios entre sí, ni se excluyen mutuamente; y en la medida en que se reconocen compatibles, se aceptan complementarios e interdependientes.

No puede cumplirse una clase de objetivos en perjuicio de la otra sin caer en un proceso desintegrador. La problemática de la reciprocidad no es cuestión de incompatibilidad, sino de adecuación. Consiste en relacionar -en términos de idoneidad- el nivel de desarrollo de la persona con una posición cuyos contenidos organizacionales se ubiquen en el mismo nivel.

La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

Con base en los argumentos expuestos, la Retribución debe ser estudiada analizando las siguientes variables:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

2.3.1 Aplicación al Trabajo

Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo; manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.

Las personas deben sentir la necesidad de responder en forma adecuada y favorable -y tener la capacidad de hacerlo- por el desarrollo del medio que las rodea mediante su trabajo; orientadas por su propia iniciativa, comprendiendo y aceptando las repercusiones que sus acciones pueden tener en la marcha integral de su unidad y de la organización entera.

2.3.2 Cuidado del Patrimonio Institucional

Se refleja por medio del cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución; así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su repartición y de los valores y la imagen de la institución.

La organización pretende concientizar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados; y espera, un cuidado y buen uso de los equipos, materiales, y de las instalaciones a su cargo, sean éstos de su puesto de trabajo, de una unidad, o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el desperdicio y la imagen desagradable en las dependencias físicas.

En el patrimonio institucional se incluye también los valores, la misión y el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía. En otras palabras, es el sentido de "lealtad" de los trabajadores, cualquiera que sea su puesto, con respecto a los bienes de su departamento y de la institución.

2.3.3 Retribución

La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización.

Los principales mecanismos retributivos, en términos de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en:

- Sistema justo y competitivo de remuneración y prestaciones compatible con las posibilidades económico financieras de la institución, en el contexto de las políticas salariales nacionales.
- Sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente, que brindan la oportunidad a los individuos de hacer carrera dentro de la organización.
- Sistemas de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados, que ayudan e incrementan la congruencia entre los objetivos de los individuos y los objetivos de la institución.
- Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar los conocimientos y las habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; y orientando sus actitudes en el trabajo, la organización, y aún su propia vida, hacia el desarrollo personal y a la eficiencia y eficacia institucional.
- Sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias, y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y recreativas.
- Estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro, brindándole posibilidades claras de permanencia en la organización.

2.3.4 Equidad

Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de

trabajo, con iguales beneficios (aplicación del principio de Versailles). Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción solamente con base en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

2.4 PARTICIPACION

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La conciencia participativa se entenderá como la corresponsabilidad individual en la acción grupal, dentro de marcos de referencia que puntualicen los objetivos y las funciones de la organización. La importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas en su operación, como elemento esencial de aceleración del proceso de integración del personal en la organización.

La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación. Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlo; pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas, y porque participan en su ejecución.

La teoría de la organización adoptada plantea la exigencia de una acción participativa que involucre a todos los hombres de una organización, independientemente de las áreas en donde se encuentren ubicados y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. Dicha participación se da solamente mediante la acción organizada; se requiere una acción intencionada y, por ello mismo, sujeta a una previsión organizacional.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

Por ésto, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a

desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidas en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles; en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre.

Todas estas previsiones organizacionales -descripción de puestos y programas de trabajo- y personales -especificación de responsabilidades- habrán de hacerse no sólo en referencia de la actualidad, sino también en una perspectiva hacia un futuro próximo; involucrando procesos de cambio organizacional.

Es evidente que estamos ante una problemática de regulación del comportamiento en el trabajo. Un comportamiento que pretende el cumplimiento de objetivos organizacionales, incluyendo las posibilidades de realización de los objetivos personales, por un proceso de identificación de ambos y de compatibilización de intereses.

El aspecto de la Participación se abordará con base en las siguientes variables:

- Compromiso con la productividad
- Compatibilización de intereses
- Intercambio de información
- Involucración en el cambio

2.4.1 Compromiso por la Productividad

La productividad se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados.

La productividad es un factor que siempre ha sido dejado de lado cuando se hace referencia a los servicios de las instituciones públicas. En la actualidad, este elemento fundamental, a partir de una mayor conciencia de la responsabilidad social de los servicios institucionales, está siendo cada día más considerado con bastante seriedad y compromiso.

Para promover el compromiso con la productividad es necesario que se de ciertas condiciones:

- a. Se debe tener un parámetro de referencia de la productividad de los servicios que se presta.

Sin la orientación precisa de lo que se espera de cada individuo o departamento cualquiera, en términos de calidad, cantidad y oportunidad de los servicios, no se puede exigir que se alcance resultados exitosos.

En la mayoría de los casos, la ausencia de esta condición faculta a ciertos grupos a evadir responsabilidades o malinterpretar intencionadamente los resultados alcanzados.

- b. La aceptación de metas comunes

Cuanto mayor comprensión exista sobre las metas adoptadas por los grupos, y cuanto más perciban éstos que trabajan por el logro de metas estimulantes y factibles, mayor será su deseo de cooperar en beneficio de la productividad institucional.

- c. Responsabilidad común

Cuanto más comparten los grupos la responsabilidad de solucionar situaciones, mayor será su tendencia a cooperar para mejorar la prestación de servicios entre ellos y hacia afuera. Al igual que la condición anterior, los papeles de los grupos deben estar bien precisados.

- d. Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

Una cuarta condición en cuanto al compromiso con la productividad concierne a la voluntad y a la posibilidad de los grupos para intercambiar y discutir los resultados obtenidos y las dificultades para producir más y mejor. Cuanto mayor sea tal posibilidad, mayor será la tendencia a cooperar y aumentar su rendimiento.

2.4.2 Compatibilización de Intereses

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto:

a. Competencia para obtener recursos limitados

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos generalmente son limitados; es, por ello, que su distribución puede dar lugar a serias diferencias entre quienes compiten por allegarse los que consideran necesarios para su funcionamiento, sin establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales.

b. Distribución del poder

La consecución de mayor nivel de discrecionalidad para decidir, así como el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de los individuos y de las unidades, que distraen sus esfuerzos en la disputa con detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos globales.

c. Tendencias a la autonomía

Para funcionar eficiente y eficazmente, toda organización tiene la necesidad de asegurarse que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan; y para garantizar la creatividad que la haga posible, es probable que se produzca conflictos entre el grado de autonomía demandada por los grupos y el nivel de control necesario para asegurar la uniformidad básica.

2.4.3 Intercambio de Información

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.

Si dos grupos están aislados, voluntaria o accidentalmente, es poco probable que lleguen a desarrollar metas comunes. En ese marco, el impulso directo a la libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo interdependientes, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.

La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

2.4.4 Involucración en el Cambio

La noción de organización adoptada permite afirmar que los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes.

Ante esta realidad del cambio el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta -respuesta madura- del hombre histórico ante el proceso de cambio. El hombre maduro no debe ignorar el cambio ni temerlo, no puede oponerse a él ni sufrirlo de manera alienante -ya sea porque lo acepte pasivamente o porque lo realice irracionalmente-, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da, y lo promueve estimulando las condiciones favorables. En una palabra, ha de decidir ser el agente del cambio.

La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a una persona o a un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

METODOLOGIA E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**1. Introducción**

El análisis del clima organizacional se hace por medio de una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. Este está diseñado con base en un conjunto de 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente, que debe ser diligenciado en forma confidencial por los funcionarios, emitiendo los juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización.

La construcción del instrumento está orientada hacia el modelo que se considera más común en la realidad de las instituciones de salud en la Subregión, pero puede y debe ser adaptado para resaltar o investigar los aspectos que se consideren de mayor interés en el proceso gerencial de cada organización; obviamente, conservando las previsiones básicas de consistencia con el parámetro de normalidad, adoptado para este efecto, y de control cruzado de las respuestas, para garantizar su confiabilidad.

El análisis del clima organizacional debe ser realizado periódicamente, adoptando las medidas correctivas pertinentes y evaluando su impacto. Para tal efecto, se recomienda seguir las etapas que se enuncia a continuación:

a) **Determinar los grupos que se van a analizar**

Identificar las unidades orgánicas (departamentos, secciones, direcciones, etc.) cuyo análisis sea necesario y conveniente, y determinar la agrupación de ellos que sea más relevante, con base en el conocimiento de la organización. Esta etapa se realiza por los responsables de administrar el instrumento, en acuerdo con nivel directivo de la institución.

b) Definir las variables de análisis

A partir de un diagnóstico empírico y presuntivo se puede establecer qué variables del clima organizacional ameritan mayor atención y cómo adaptar el instrumento para dar más énfasis a los temas que se consideran más críticos; la adaptación del instrumento deberá seguir algunas normas que se exponen más adelante para no perder su consistencia y confiabilidad.

c) Aplicación del instrumento y procesamiento de las respuestas, conforme al instructivo presentado más adelante.

d) Análisis de resultados

Se lleva a cabo en dos fases: la primera se realiza por los responsables de administrar el instrumento, quienes elaborarán un análisis descriptivo de cada área crítica; la segunda etapa consiste en la presentación y comentario de estos resultados con el grupo que participó en el diagnóstico; en esta etapa se acuerdan las áreas críticas que requieran intervención.

e) Plan de acción

En esta etapa se establecerá, por consenso del grupo analizado, la estrategia de intervención. Esta constará de las siguientes partes:

- Objetivos del cambio de acuerdo al diagnóstico adoptado por el grupo.
- Intervenciones posibles según problemas generales y particulares.
- Actividades, responsabilidades y cronología.

f) Ejecución del plan de acción

Es responsabilidad de la jefatura de cada unidad con la participación de todos sus miembros y el apoyo de los niveles directivos y equipos técnicos pertinentes, aplicar las intervenciones acordadas.

- g) Medición subsecuente del clima organizacional

Es conveniente hacer una posterior aplicación del instrumento cuando supuestamente se haya ejecutado el plan de acción acordado, para evaluar los resultados de las intervenciones, aprender de esta experiencia y continuar el proceso de desarrollo haciendo las correcciones necesarias.

2. Composición del Instrumento

El instrumental que se ofrece está compuesto por:

- a) Guía para identificar perfiles reales de clima organizacional a partir de afirmaciones comunes.
- b) Instructivo para la aplicación del instrumento.
- c) Cuadernillo para hacer la prueba proyectiva sobre 80 reflexiones o afirmaciones comunes.
- d) Hoja de Respuestas.
- e) Plantilla para la calificación de la Hoja de Respuestas.
- f) Hoja de conteo de respuestas.
- g) Relación del conjunto de las 80 reflexiones del instrumento, para su interpretación.
- h) Hoja de representación gráfica de las variables del Clima Organizacional.

3. GUIA PRACTICA PARA IDENTIFICAR LOS PERFILES REALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE REFLEXIONES COMUNES

La siguiente lista de reflexiones son afirmaciones comunes en las organizaciones del sector salud, y es la base que se ha adoptado para construir el instrumento de medición del Clima Organizacional.

Al relacionar las reflexiones con las variables que se han expuesto para cada una de las áreas críticas de análisis seleccionadas, es posible interpretar las

percepciones que los funcionarios tienen del clima organizacional. Si los juicios que los funcionarios emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (V) o falso (F) que aquí se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de normalidad expuesto en el capítulo anterior. En la medida que las respuestas, recabadas por el cuestionario anexo, se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.

El instrumento Inventario del Clima Organizacional contiene solamente 80 de estas reflexiones; el listado aquí presentado es más amplio, y ampliable, para posibilitar la adaptación de dicho instrumento.

Esta guía permitirá también adaptar el instrumento a las características y a los intereses de análisis de las instituciones.

La adaptación del instrumento, mediante la sustitución de las afirmaciones por otras del siguiente listado, puede ser necesario para reflejar mejor los sentimientos corrientes en la organización, y es conveniente cuando se aplica en sucesivas ocasiones.

Para la adaptación del instrumento se deberá tener cuidado de reemplazar afirmaciones por otras del mismo tema y de igual valor (V o F), para que en la tabulación de las respuestas se mantenga la misma confiabilidad; en caso de que se reemplace por una con calificación contraria, también en la plantilla para la calificación de las respuestas habrá que cambiar el valor de la respuesta.

3.1 Liderazgo

3.1.1 Dirección

- El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo (V)
- Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar (F)
- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar (F)

- A menudo se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen (F)
- En este departamento se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado (V)
- La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada (F)
- Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo (F)
- Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo (V)
- Si uno no cumple con lo programado no pasa nada (F)
- Aquí unos pocos cumplen con el reglamento interno de trabajo (F)
- Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente (V)

3.1.2 Estímulo de la Excelencia

- Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones (V)
- De las cosas que hace este grupo, ninguna merecería la calificación de excelente. (F)
- El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo (F)
- Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo (V)
- Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia (V).

- Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda (F)
- A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo (F)
- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes (V)
- Sinceramente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible (F)
- Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente (V)
- En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo aun cuando no se haya terminado el que está haciendo (F)

3.1.3 Estímulo del trabajo en equipo

- Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos (F)
- Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más en la marcha del grupo si revisaran periódicamente las responsabilidades individuales y actuaran casi que de "persona a persona". (F)
- Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades (V)
- Cuando los miembros del grupo son criticados, se percibe que ellos sienten haber perdido prestigio, status, o consideración dentro y fuera del grupo (F)
- Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco (F)
- El líder, director, etc., del grupo raramente tolera esfuerzos de liderazgo de parte de otros miembros del equipo (F)

- Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda (F)
- En la organización total, los grupos y/o departamentos actúan más en competencia que en mutua colaboración. (F)
- Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo (V)
- Es igual que trabajo intensamente o que no lo haga (F)

3.1.4 Solución de Conflictos

- Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo (F)
- Los miembros exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales (V)
- Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras (F)
- Muchos de los conflictos potenciales de este grupo se han evitado con sólo haber desarrollado mejores canales de comunicación con otros grupos dentro de la organización (V)
- Aquí, todos los problemas se discuten de una manera constructiva (V)
- Los desacuerdos entre miembros del grupo son rara vez aclarados adecuadamente y en pocas oportunidades se logran escuchar los puntos de vista de cada persona sobre sus diferencias (F)
- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas (V)

- Los problemas se archivan hasta que finalmente se olvidan (F)
- Mi jefe es "tan buena persona" que es difícil enojarse con él (o ella) (F)
- A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír (F)
- Cuando surge un problema buscamos una solución que no moleste a las partes en conflicto (F)

3.2 Motivación

3.2.1 Realización Personal

- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución (V)
- La mezcla de actitudes, habilidades, conocimientos, etc., que tiene este grupo en este momento es inadecuada para el tipo de trabajo que hace el grupo (F)
- La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio (V)
- No existe una revisión periódica de los objetivos individuales ni de las prioridades que poseen los miembros de grupo (F)
- Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad (V)
- Los intentos para revisar críticamente el desempeño del grupo son percibidos como negativos y perjudiciales por sus miembros (F)
- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo (F)

- Los miembros no muestran mucha iniciativa para mantenerse actualizados en sus conocimientos ni para desarrollarse personalmente (F)
- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente (V)
- El grupo no trabaja con suficiente claridad dentro de una orientación de desarrollo, sino que "actúa por actuar" (F)

3.2.2 Reconocimiento de la Aportación

- Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo (V)
- Los miembros del grupo no están muy seguros acerca del valor que tienen las contribuciones del grupo para el resto de la organización (F)
- En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido (V)
- Generalmente la contribución de este grupo no es comprendida por otros sectores de la organización (F)
- El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad (V)
- El potencial de aportación de algunos de los miembros no está siendo reconocido ni desarrollado en este equipo (F)
- Aquí únicamente están pendientes de los errores (F)
- Hay muy pocos incentivos individuales para que los miembros se preocupen por desarrollarse y asumir más responsabilidades dentro de la organización (F).

- La dedicación en este departamento merece reconocimiento (V)
- Algunos directivos y de los otros departamentos tienen una opinión muy baja acerca de este grupo. (F)
- En esta institución se premia a la persona que trabaja bien (V)

3.2.3 Responsabilidad

- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal (V)
- La mayoría de los miembros de mi grupo piensa que las actuales aspiraciones y metas son responsabilidad de la jefatura (F)
- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores, antes de ponerla en práctica (F)
- Las personas de este grupo realmente no son muy francas ni abiertas entre sí (F)
- En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo (F)
- Los miembros muestran alguna incertidumbre acerca de sus roles, papeles o responsabilidades individuales en relación al resto del equipo (F)
- Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo (V)
- Únicamente al finalizar el trabajo se revisa (V)

- Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece (V)
- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo (V)
- Existe interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la organización (V)

3.2.4 Adecuación de las Condiciones de Trabajo

- Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios (V)
- Poco tiempo es dedicado a revisar en el grupo, qué se requiere para mejorar su desempeño (F)
- Las condiciones de trabajo son buenas (V)
- El grupo se beneficiaría si se le mejorara las condiciones en que se trabaja actualmente (F)
- La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro trabajo (V)
- Este grupo realmente no necesita de nuevos "insumos" tales como espacio, instrumentos, técnicas, etc., para que pueda realizar satisfactoriamente su trabajo (V)
- Aquí se preocupan por mejorar constantemente las condiciones de trabajo (V)
- Muchísimo mejoramiento es necesario en la asignación de recursos entre los miembros del grupo (F)

3.3.2 Cuidado del Patrimonio Institucional

- En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización (V)
- Los miembros del equipo no se muestran realmente comprometidos con el éxito del mismo (F)
- Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina (V)
- Algunos miembros no tienen un alto sentido de pertenencia al grupo (F)
- Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios (V)
- Los miembros están muy comprometidos con sus objetivos personales a expensas de los recursos del grupo (F)
- Cuando hablamos de la institución lo hacemos en forma despectiva (F)
- Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento (V)
- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución (F)
- Realmente nos preocupa el prestigio de la organización (V)

3.3.3 Retribución

- En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores (V)
- Aquí dedicamos mucho tiempo y esfuerzo al desarrollo personal y a la capacitación (V)
- Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación (V)

- Yo me siento muy motivado para formar parte de este grupo (V)
- Aquí se ofrecen oportunidades de progreso a los buenos funcionarios (V).
- Nuestro director es suficientemente sensitivo a las necesidades de los miembros del grupo (F)
- Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada (V)
- Cuando ingresan nuevos miembros a esta organización se les ayuda a encontrar su "lugar" dentro del grupo (V)
- Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo (V)
- Por lo general, la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la organización (V)

3.3.4 Equidad

- Generalmente la persona que se vincula a la empresa recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo (V)
- La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase (F)
- Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas (V)
- Aquí las promociones carecen de objetividad (F)
- Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos (F)
- Para participar en los programas de bienestar social es importante ser amigo de la persona que los organiza (F)

- Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad (F)
- El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado (V)
- La selección de jefes de esta organización, es efectuada satisfactoriamente (V)
- Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso (F)

3.4 Participación

3.4.1 Compromiso por la Productividad

- Los miembros evitan muchas veces el hacer señalamientos críticos sólo para evitar enfrentar mayores conflictos (F)
- Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución (V)
- El grupo parece estar más interesado en lograr resultados concretos en el trabajo que en proyectar una buena apariencia (V)
- En la práctica, este grupo rara vez logra alcanzar sus objetivos (F)
- Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos (F)
- A algunos miembros se les hace muy difícil lograr comprometerse para mejorar realmente su desempeño (F)
- Mucha de la energía del grupo se destina a cosas productivas y se orienta a la obtención de resultados concretos (V)
- El espíritu de equipo en esta organización es excelente (V)

- Aquí cada departamento trabaja por su lado (F)
- Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución (V)

3.4.2 Compatibilización de Intereses

- Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización (V)
- Los conflictos entre este grupo y otros grupos en la organización no son muy comunes (V)
- Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos (F)
- El grupo tiene relaciones muy constructivas con otros grupos dentro de la organización (V)
- Los grupos únicamente luchan por mantener su autonomía (F)
- Existe compatibilización entre el trabajo de este equipo y el de otros dentro de la organización.
- Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa (F)
- Aquí los departamentos viven en conflicto permanentemente (F)
- El grupo no busca activamente el desarrollo de relaciones de trabajo con otros grupos dentro de la organización (F)
- Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución (V)

- El rol o responsabilidad real de este grupo es claramente identificado con el rol y la responsabilidad de la organización (V)

3.4.3 Intercambio de Información

- Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos (F)
- Nuestro director o coordinador del grupo y los miembros del mismo, usan poco tiempo para aclarar lo que ellos esperan o necesitan de los otros miembros del grupo (F)
- Generalmente, cuando se va a hacer algo nuestro departamento es el último en enterarse (F)
- Las personas de este grupo realmente no son muy francas ni abiertas entre sí (F)
- Cuando el grupo se encuentra reunido se nota que algunos miembros no se escuchan unos a otros (F)
- Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores) (F)
- Hay temas muy importantes que mi grupo debería discutir pero que se dejan "debajo de la mesa" y nunca se ventilan (F)
- La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente (F)
- Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente (F)
- Usualmente nuestro departamento no maneja buena información (F)

3.4.4 Involucración en el cambio

- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios (F)
- El grupo tiene la fama e imagen de estar estancado (F)
- La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo (F)
- Este grupo muy rara vez innova sus sistemas de trabajo (F)
- Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución (F)
- Hay demasiada presión para actuar con conformismo en este grupo (F)
- Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores (F)
- Si a una persona en la organización se le ocurriera cuestionar las prácticas establecidas en el grupo, posiblemente sería "puesta de inmediato en su lugar" por otros miembros (F)
- Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución (F)
- En general en esta organización el cambio no se ve como algo positivo (F)

Es posible ir agregando afirmaciones comunes en la institución, que reflejan el sentir de personas y grupos, y clasificarlas en la estructura anterior.

4. INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Presentación del ejercicio de análisis

Es importante, previo a la aplicación del instrumento, hacer una breve inducción a los presentes en torno a las razones que se tiene para el análisis del Clima

Organizacional. Probablemente, el ejercicio esté ligado a un proceso global de cambios en la institución de que se trate y, por ello, las autoridades superiores consideran importante el conocer el estado de situación del clima organizacional, sea éste de un departamento o de varios de éstos en la organización. Cualquiera que sea el caso, las personas que participarán en el análisis deben conocer la razón central para el ejercicio que se aprestan a iniciar. Esta explicación los ubica en una posición relajada, fuera de las tensiones iniciales que provocan estos instrumentos de análisis cuando no se detallan las razones de su uso.

4.2 Explicación del instrumento

Regularmente, la gente se siente incómoda cuando, mediante un instrumento de tipo psicológico, se va a analizar los aspectos de su comportamiento. En esas situaciones existe la tendencia a defenderse y, por ende, a falsear las respuestas que se requieren. Existe un prejuicio generalizado de disgusto frente a instrumentos que buscan medir el estado sicosociológico de los grupos.

A efecto de evitar estos elementos distractores, es importante que los participantes conozcan que lo único que van a hacer es reaccionar espontáneamente frente a una serie de reflexiones, expresando su criterio sobre si tales afirmaciones se aplican o no a su medio ambiente organizacional. En todo caso, quien administra el instrumento debe clarificar lo siguiente:

- a) No es un instrumento de medición psicológica de individuos tradicional.
- b) No existen respuestas "correctas o incorrectas". Las respuestas son una proyección natural de las percepciones de un conjunto de personas, y que representan el clima que prima en una unidad administrativa o institución.
- c) Es un instrumento confidencial; el que lo llena no necesita poner su nombre.
- d) Dado que es confidencial, nada obstaculiza la espontánea sinceridad en las respuestas.

- e) No se mide el estado psicológico, ni la gestión de una persona en particular. Aun cuando algunas preguntas efectivamente se refieren a la apreciación sobre cómo el superior actúa en ciertos aspectos. En ellas se pretende medir las variables de liderazgo, como factores condicionantes del clima organizacional, y no juzgar el comportamiento individual del superior, ya que para ello se requiere de otros parámetros, y, además, se asume que no es exclusivamente esta persona quien está construyendo el clima organizacional, ya que éste es la síntesis de un conjunto de percepciones generadas por todos los componentes individuales de un área de trabajo en la organización.
- f) No se urge terminar en un tiempo determinado. Sin embargo, se considera razonable utilizar un espacio de tiempo entre 20 a 30 minutos para seleccionar las 80 reflexiones.
- g) Explíquese que hay una hoja de respuestas donde se deberá marcar la opinión personal si cada una de las reflexiones es verdadera (V) o falsa (F) al aplicarla a la realidad de su unidad organizacional. **En esta hoja de respuestas la numeración va en forma horizontal.** Es necesario ser cuidadoso en esto, pues muchas veces las personas se confunden y contestan en forma vertical, lo cual falseará la interpretación de las respuestas.

4.3. Aplicar el Instrumento

Una vez entregado el instrumento, es conveniente verificar que todos lean la portada del instrumento antes de iniciar su diligenciamiento y que cada uno responda individualmente sin interferencias de opiniones ajenas.

4.4 Tabular las Respuestas

Cuando todos los participantes hayan terminado de reaccionar ante las ochenta reflexiones, se reúnen todas las hojas de respuesta y se numeran correlativamente.

Se hace una plantilla, utilizando la muestra anexa perforando los cuadros que están en negro para verificar las respuestas. Se coloca ésta por encima de cada hoja de respuestas; se marcan las respuestas perforadas con un bolígrafo preferiblemente de color, por entre las perforaciones de la plantilla. A cada respuesta que coincida con la marca hecha en la plantilla, se le asignará un valor de uno (1). Aquellas que no coincidan tendrán valor cero (0).

Utilizando ahora una matriz como la presentada más adelante, "Hoja de Conteo", se va colocando los unos correspondientes a las respuestas que coincidieron con la plantilla. Esta matriz contiene en las filas los números de 1 a 80, que son el número de las reflexiones del instrumento; y en las columnas, cada casilla (C1..Cn) representa el número de instrumentos aplicados. Se deben utilizar tantas columnas como tantos sea el número de participantes.

4.5 Sumar las respuestas y sacar media aritmética

En las dos últimas columnas de la matriz o la hoja de conteo, se suma en forma horizontal todos los unos (1) que haya en las casillas. Al total, se le saca una media aritmética. Al final de las operaciones, se tendrá 80 promedios. El resultado siempre será uno (1) o fracción.

4.6 Suma de promedios

En la página 24 se encontrará la relación de las afirmaciones con las variables del clima organizacional que se van a medir; los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. Por ejemplo, para medir la Dirección del área crítica Liderazgo, se sumarán los promedios aritméticos obtenidos de las respuestas 1, 14, 33, 51, y 67. El resultado de cada variable será cinco (5) o menos.

4.7 Graficación de los valores

Una vez se han sumado los promedios correspondientes a las preguntas relacionadas con cada variable, se procede a marcar éstos en un cuadrante de "x" e "y".

En el eje de las "x" se colocarán las variables de cada área crítica; Ej: Dirección, Estímulo de la Excelencia, Estímulo del Trabajo en Equipo, Solución de Conflictos, que pertenecen al área crítica LIDERAZGO.

Para cada unidad o contexto organizacional que sea evaluada, se hace la graficación de resultados de todas las variables en cuatro gráficas, una para cada área crítica; para lo cual se puede utilizar el modelo denominado "Representación Gráfica del Clima Organizacional", ofrecido en la página 27.

Otras posibilidades de graficación resultan interesantes para consolidar perfiles por establecimiento, por niveles, por áreas geográficas, por tipo de personal, y para poder hacer análisis comparativo entre estas agrupaciones; asimismo es posible e interesante graficar el clima de una unidad o grupo en dos momentos, antes y después de intervenciones para mejorar una situación diagnosticada, tanto en términos de un promedio global del cambio, como efecto de acciones correctivas, como del porcentaje de cambio en cada una de las variables de las diferentes áreas críticas del Clima Organizacional.

Para una mejor comprensión de las posibilidades de graficación, puede consultarse los ejemplos de gráficas anexos, que representan diferentes posibilidades de aplicación.

4.8 Interpretación

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados que muestran las gráficas se requiere tener presente el marco conceptual adoptado para cada una de las variables del clima organizacional, expuesto en la unidad anterior; que es recomendable repartir y comentar, en ese momento, con los participantes, para que en forma conjunta interpreten los perfiles resultantes y tomen conciencia de los problemas que se presentan en el clima de su organización.

Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de 5 puntos; se puede asumir, inicialmente, como un nivel medio de la variable observada, cuando los resultados se encuentran entre 2.5 y 3.

Cuando los resultados se encuentran debajo de 2.5, se interpreta como que en tales variables, el clima no es satisfactorio en relación al parámetro expuesto sobre el clima organizacional deseable. No obstante, en cada institución y aplicación se deberá acordar cual es el límite de aceptación, y cual será la meta a conquistar.

Es imprescindible que en la sesión de interpretación estén presentes todos los participantes, especialmente los responsables de las unidades que conforman el conjunto organizacional analizado.

La orientación de los comentarios se debe realizar con la ayuda de un experto, quien cuidará que en ningún momento se responsabilice a una sola persona de los hallazgos negativos, sino al grupo en su totalidad, dado que el clima organizacional es resultante de un conjunto de interacciones de comportamientos y sentimientos de todos los integrantes.

A continuación se presenta una Plantilla para Calificación de las Hojas de Respuestas del Cuadernillo que específicamente presentamos más adelante con una combinación particular de afirmaciones. Recuérdese que si se conforma el Cuadernillo de Inventario del Clima Organizacional con otras afirmaciones, es necesario ajustar la Plantilla de Calificación para que coincidan los cuadros en negro con la calificación (V ó F) de las afirmaciones seleccionadas.

También se incluye un modelo de Hoja de Conteo y una relación de afirmaciones y variables, así como modelos y ejemplos de graficación.

Para la aplicación de este instrumento habrá que hacer una edición del Cuadernillo de las afirmaciones y la Hoja de Respuestas por separado.

PLANTILLA PARA LA CALIFICACION DE LAS HOJAS DE RESPUESTAS

Perfore los cuadros que están marcados en negro y coloque esta plantilla sobre las Hojas de Respuestas que vaya a procesar. Si la respuesta coincide, la calificación será uno (1), de lo contrario será cero (0).

1. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	2. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	3. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	4. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
5. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	6. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	7. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	8. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
9. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	10. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	11. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	12. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
13. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	14. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	15. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	16. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
17. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	18. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	19. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	20. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
21. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	22. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	23. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	24. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
25. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	26. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	27. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	28. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
29. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	30. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	31. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	32. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
33. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	34. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	35. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	36. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
37. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	38. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	39. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	40. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
41. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	42. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	43. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	44. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
45. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	46. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	47. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	48. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
49. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	50. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	51. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	52. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
53. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	54. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	55. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	56. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
57. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	58. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	59. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	60. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
61. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	62. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	63. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	64. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
65. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	66. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	67. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	68. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>
69. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	70. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	71. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	72. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
73. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	74. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	75. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	76. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
77. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	78. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	79. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>	80. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/>

MODELO DE HOJA DE CONTEO (Anverso)

AFIRMACION	FORMULARIOS							PUNTAJE		AFIRMACION	FORMULARIOS							PUNTAJE	
	C1	C2	C3	C..	C..	...	Cn	Total	∑/N		C1	C2	C3	C..	C..	...	Cn	Total	∑/N
1										36									
2										37									
3										38									
4										39									
6										40									
8										41									
7										42									
8										43									
9										44									
10										45									
11										46									
12										47									
13										48									
14										49									
15										50									
16										51									
17										52									
18										53									
19										54									
20										55									
21										56									
22										57									
23										58									
24										59									
25										60									
26										61									
27										62									
28										63									
29										64									
30										65									
31										66									
32										67									
33										68									
34										69									
35										70									

MODELO DE HOJA DE CONTEO (Reverso)

AFIRMACION	FORMULARIOS							PUNTAJE		AFIRMACION	FORMULARIOS							PUNTAJE	
	C1	C2	C3	C..	C..	...	Cn	Total	∑ /N		C1	C2	C3	C..	C..	...	Cn	Total	∑ /N
71										76									
72										77									
73										78									
74										79									
75										80									

RELACION DE LAS AFIRMACIONES CON LAS VARIABLES

1. LIDERAZGO

- 1.1 Dirección (D)
- 1.2 Estímulo de la Excelencia (EE)
- 1.3 Estímulo del Trabajo en Equipo (ETE)
- 1.4 Solución de Conflictos (SC)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
1-14-33-51-67	-----	
15-30-34-62-70	-----	
2-17-35-50-73	-----	
18-31-38-55-68	-----	

2. MOTIVACION

- 2.1 Realización Personal (RP)
- 2.2 Reconocimiento de la Aportación (RA)
- 2.3 Responsabilidad (R)
- 2.4 Adecuación de las Condiciones de Trabajo (ACT)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
3-18-37-49-74	-----	
19-32-40-58-69	-----	
4-20-43-57-75	-----	
5-21-41-59-65	-----	

3. RECIPROCIDAD

- 3.1 Aplicación al Trabajo (AT)
- 3.2 Cuidado del Patrimonio Institucional (CPI)
- 3.3 Retribución (R)
- 3.4 Equidad (E)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
6-22-42-58-71	-----	
7-23-44-60-72	-----	
8-24-39-54-66	-----	
9-25-45-63-76	-----	

4. PARTICIPACION

- 4.1 Compromiso por la Productividad (CP)
- 4.2 Compatibilización de Intereses (CI)
- 4.3 Intercambio de Información (II)
- 4.4 Involucración en el Cambio (IC)

Afirmaciones	Puntajes	Totales
10-26-46-61-77	-----	
11-27-47-62-78	-----	
12-28-48-63-79	-----	
13-29-38-64-80	-----	

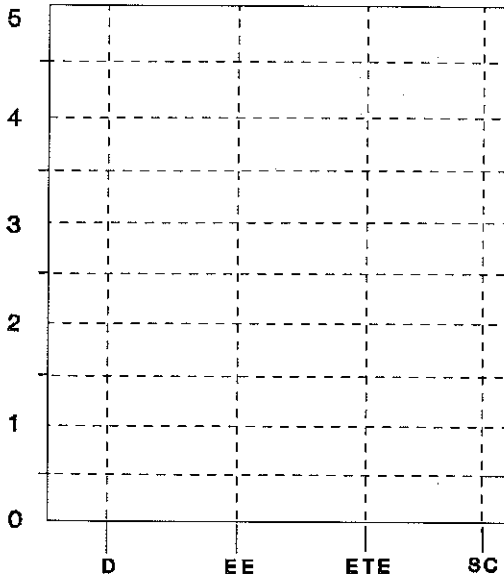
Unidad:

Fecha:

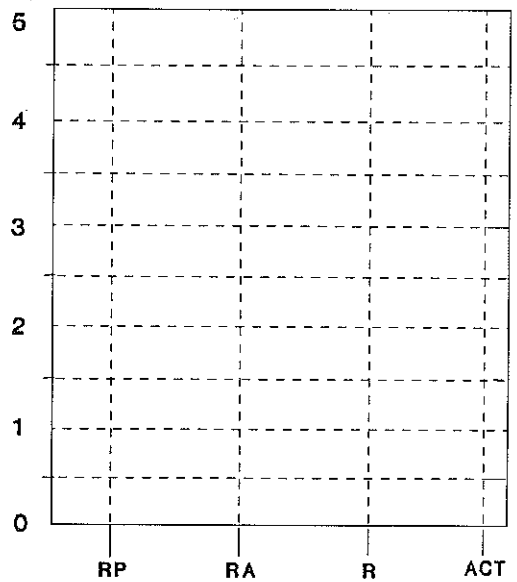
REPRESENTACION GRAFICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los valores promedios obtenidos en cada variable se representan en las siguientes gráficas

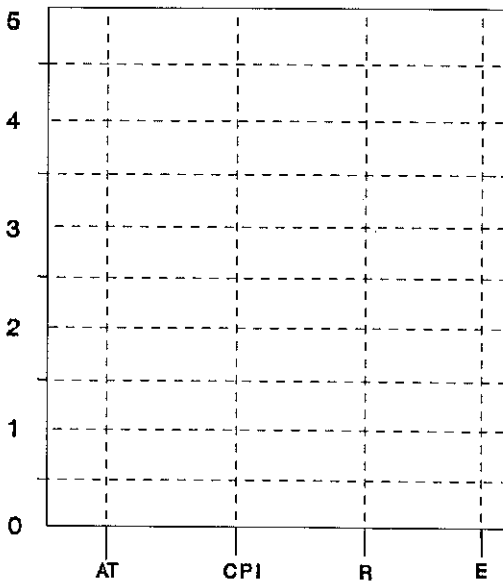
LIDERAZGO



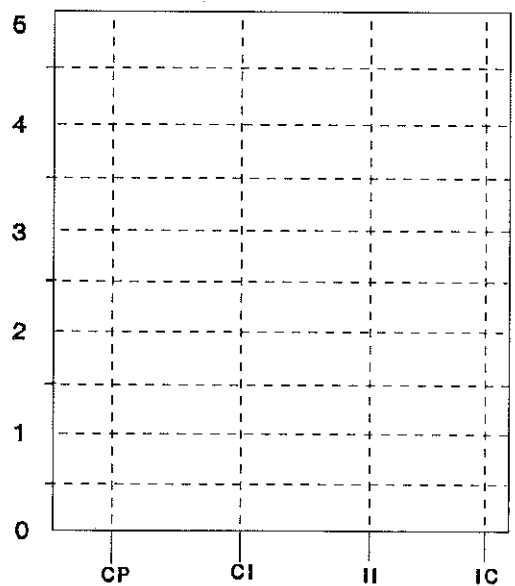
MOTIVACION



RECIPROCIDAD



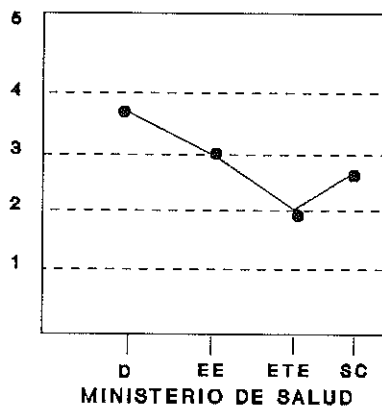
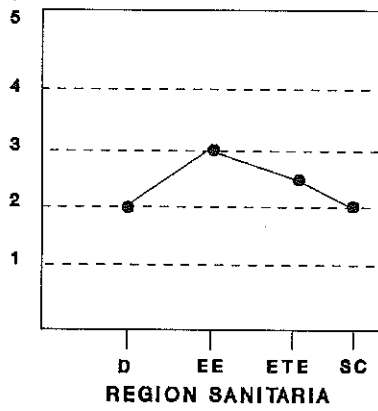
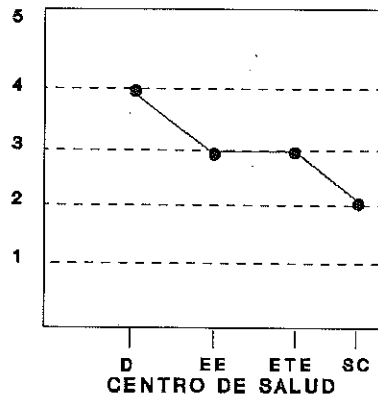
PARTICIPACION



Unidad:

Fecha:

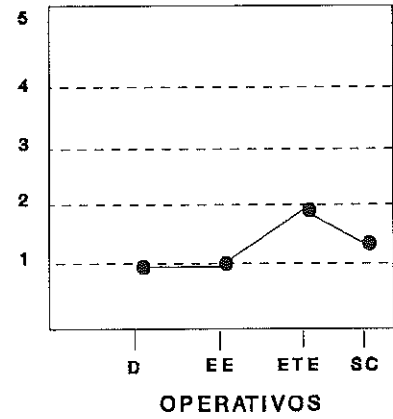
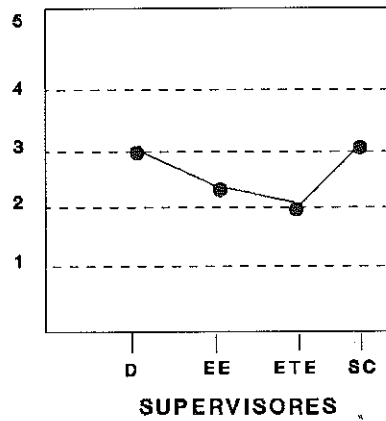
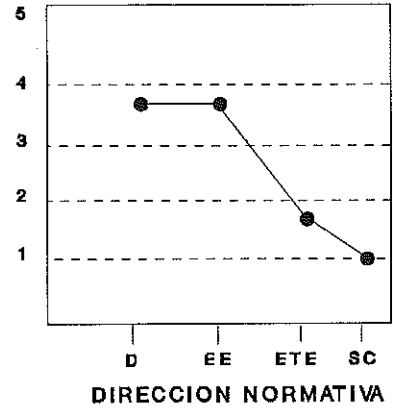
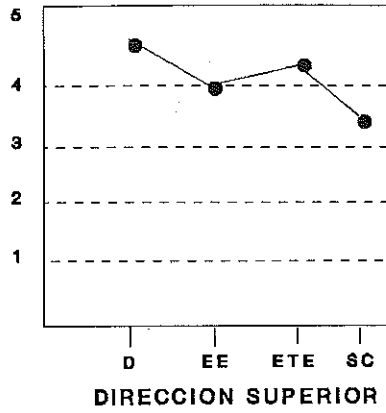
EJEMPLOS DE GRAFICACION POR ESTABLECIMIENTO



CUADRO 1

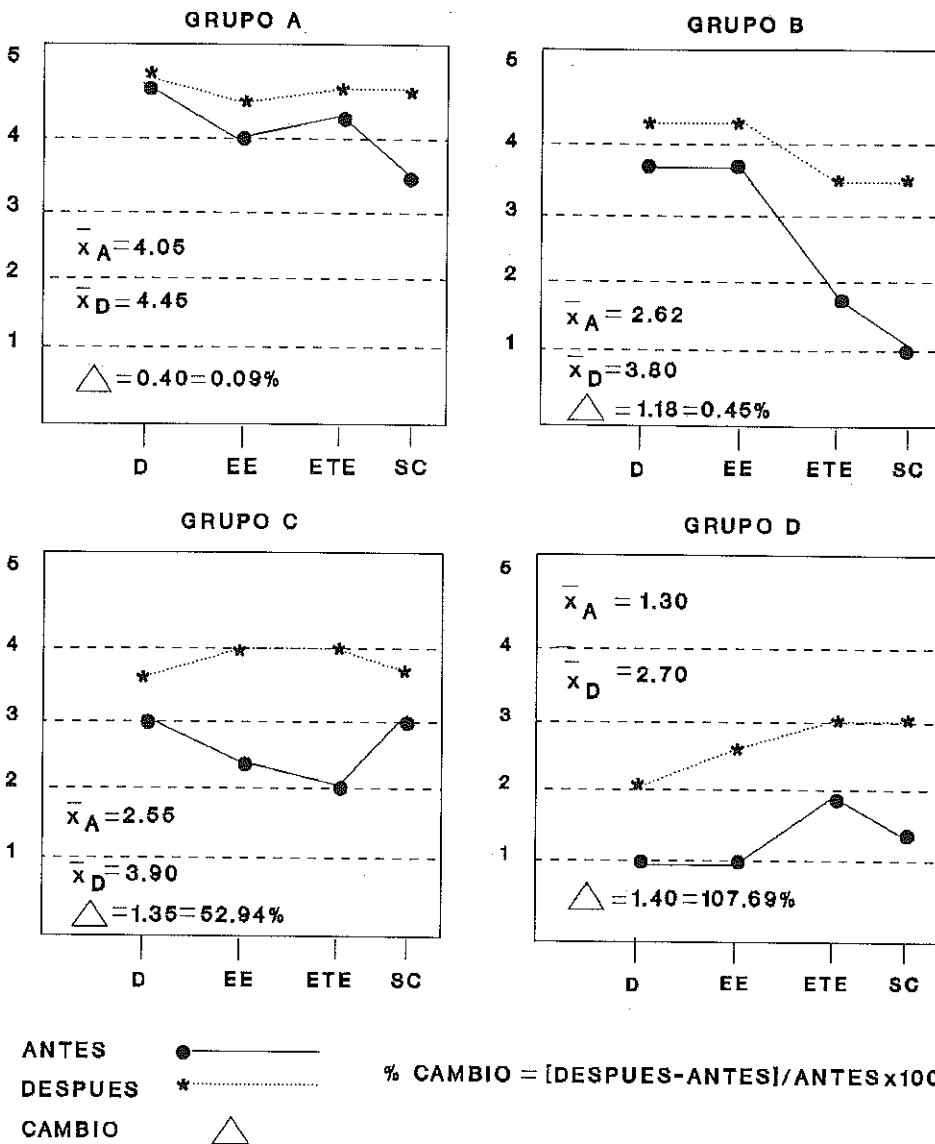
EJEMPLOS DE GRAFICACION POR NIVELES

VARIABLES DE LIDERAZGO



CUADRO 2

EJEMPLOS DE PERFILES ABSOLUTOS ANTES Y DESPUES DE UNA INTERVENCION



CUADRO 3

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que preste al realizar el presente ejercicio, con el cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de trabajos en esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.

18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
24. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.

38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.

58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los comparamos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

HOJA DE RESPUESTAS

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA
EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE.

OBSERVE QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACION ES HORIZONTAL

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 2. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 3. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 4. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 5. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 6. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 7. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 8. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 9. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 10. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 11. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 12. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 13. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 14. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 15. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 16. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 17. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 18. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 19. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 20. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 21. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 22. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 23. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 24. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 25. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 26. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 27. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 28. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 29. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 30. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 31. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 32. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 33. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 34. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 35. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 36. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 37. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 38. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 39. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 40. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 41. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 42. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 43. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 44. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 45. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 46. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 47. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 48. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 49. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 50. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 51. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 52. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 53. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 54. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 55. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 56. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 57. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 58. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 59. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 60. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 61. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 62. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 63. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 64. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 65. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 66. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 67. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 68. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 69. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 70. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 71. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 72. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 73. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 74. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 75. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 76. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 77. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 78. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 79. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 80. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |