

**CIO**  
**362.110.68**  
**J61c**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA SALUD

CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE INTERNO EN EL HOSPITAL DR. CARLOS LUIS  
VALVERDE VEGA, C.C.S.S., 1999

esis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de  
la Maestría en Gerencia de la Salud,  
para optar al título de Magister Scientiae en  
Gerencia de la Salud

Ricardo José Jiménez Bedolla

San José, Costa Rica

Diciembre 1999

INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ICAP

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA SALUD

CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE INTERNO EN EL HOSPITAL DR. CARLOS LUIS  
VALVERDE VEGA, C.C.S.S., 1999

Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de  
la Maestría en Gerencia de la Salud,  
para optar al título de Magister Scientiae en  
Gerencia de la Salud

Ricardo José Jiménez Badilla

BIBLIOTECA ARTURO AGÜERO CH  
SEDE OCCIDENTE - U.C.R.

San José, Costa Rica

Diciembre 1999

ESTIMADO LECTOR:  
PROTEJA NUESTROS LIBROS  
SON PARA USTED Y LAS  
FUTURAS GENERACIONES.

CIO

362.110.68

J61c



23 SEP 2004

0133033

BIBLIOTECA OCCIDENTE - UCR



0133033

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación fue realizada en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, Caja Costarricense del Seguro Social, ubicado en el distrito de San Juan del cantón de San Ramón, Alajuela, cuyo objetivo principal consiste en determinar la relación entre cultura, clima organizacional y el grado de satisfacción de los clientes internos; se determinó una muestra estratificada de los funcionarios de dicho nosocomio, estudio que se realizó entre los meses de julio y agosto de 1999.

El estudio tiene como propósito principal, mejorar la cultura organizacional en este centro hospitalario, partiendo de las condiciones críticas encontradas en la investigación, según lo expresado por parte de los funcionarios y se encontró que los principales factores a atender son:

1. En la cultura organizacional los valores débiles son el conformismo, calidad y el antivalor es respeto.
2. En el clima organizacional los factores deficitarios son incentivos, reconocimiento por el desempeño, comunicación ascendente, comprensión del lenguaje, capacidad de dirección, capacidad para solucionar conflictos, capacidad de integración del personal, creatividad, iniciativa, aceptación de ideas, aplicación de conocimientos, comunicación descendente, medios de comunicación y comunicación horizontal.
3. En cuanto al grado de satisfacción del cliente interno los aspectos de insatisfacción son: existencia, intensidad y frecuencia de los conflictos, horarios, recompensas, capacitación, calidad del equipo, cantidad del equipo, calidad y cantidad del mobiliario, distribución del espacio, apariencia

de la planta física, ruido, ventilación, temperatura, comodidad de la planta física.

De acuerdo a esta situación diagnosticada, se planteó una serie de recomendaciones con el fin de mejorar los factores deficientes en la cultura organizacional, clima organizacional y satisfacción del cliente interno.

## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
<b>LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Organización .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Enfoque sistémico de la organización .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Componentes del procesador .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.2. Principios que mueven la organización .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.3. El individuo en la organización .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.4. Resultantes del desempeño de las personas en                 la calidad del trabajo y de sus productos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. El proceso gerencial .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Cultura organizacional .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4.1. Funciones de la cultura .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.2. Enfoques teóricos de la cultura organizacional ...</b>	<b>21</b>
- Funcionalista .....	22
- Funcionalista-Estructuralista .....	23
- Ecológico-Adaptacionista .....	24
- Histórico-Difusionista .....	24
- Cognoscitiva .....	25
- Estructuralista .....	26
- Estructura de equivalencia mutua .....	26
- Simbólica .....	26
<b>1.4.3. Variables para el análisis de la cultura                 organizacional .....</b>	<b>28</b>

<b>1.5. Clima organizacional .....</b>	<b>28</b>
1.5.1 Componentes del clima organizacional.....	30
1.5.2 El clima organizacional como concreción de la cultura organizacional .....	31
1.5.3 Manifestaciones de la cultura y el clima organizacional .....	33
1.5.4 Enfoques teóricos del clima organizacional .....	34
1.5.5 Métodos de análisis del clima organizacional, cultura organizacional y grado de satisfacción .....	36
1.5.6 Variables para el análisis del clima organizacional	37
- Dimensión individual .....	37
- Dimensión grupal .....	44
- Dimensión estructural .....	47
<b>1.6. Satisfacción del cliente interno .....</b>	<b>47</b>
1.6.1 La satisfacción de los clientes externos e internos con base en la calidad .....	48
1.6.2 Influencia de la cultura y el clima organizacional en la satisfacción del cliente interno .....	49
1.6.3. La satisfacción del cliente interno en el trabajo.	51
1.6.4. Enfoques para el análisis de la satisfacción laboral.....	51
- Teoría de la equidad .....	51
- Teoría de Korman .....	52
- Teoría de la satisfacción de las necesidades ....	52
- Teoría de las expectativas .....	53
- Teoría X y Y .....	54
1.6.5. Variables para el análisis de la satisfacción en el trabajo .....	55
<b>1.7. Descripción del modelo de análisis de la cultura organizacional en relación con la satisfacción del cliente interno .....</b>	<b>58</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>72</b>

2.1. Antecedentes históricos de la salud en Costa Rica ..	72
2.2. Generalidades de Costa Rica .....	73
2.2.1. Demografía .....	75
2.2.2. Elementos económicos .....	76
2.2.3. Panorama educativo .....	79
2.2.4. Situación sanitaria .....	79
2.2.5. Sector salud .....	82
2.2.6. Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, sus antecedentes .....	92
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>103</b>
3.1. Delimitación del problema .....	103
3.2. El objeto de estudio .....	103
3.3. Hipótesis .....	104
3.4. Objetivos .....	104
3.4.1. Objetivo general .....	104
3.4.2. Objetivos específicos .....	104
3.5. Tipo de investigación .....	105
3.6. Población y muestra de estudio .....	105
3.7. Distribución estratificada de la muestra con asignación proporcional .....	108
3.7.1. Procedimiento de selección .....	108
3.8. Limitaciones .....	109
3.9. Operacionalización de las variables .....	110
3.10. Técnicas de investigación .....	116
3.11. Procesamiento de la información .....	116
3.11.1. Variables e índice de la cultura organizacional ..	117
3.11.2. Variables e índice del clima organizacional .....	119
3.11.3. Variables e índice de la satisfacción .....	120
<b>4. RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>123</b>
4.1. Características de la población en estudio .....	124
4.2. Percepción de la cultura organizacional .....	125
4.2.1. Análisis individual de las variables .....	127
4.3. Percepción global del clima organizacional .....	140
4.3.1. Análisis individual de las variables .....	143

4.4. Análisis global de la variable satisfacción .....	155
4.4.1. Análisis individual de las variables .....	158
4.5. Relación cultura, clima y satisfacción .....	171
4.5.1. Relación entre cultura y clima .....	172
4.5.2. Relación entre cultura y satisfacción .....	173
4.5.3. Relación entre clima y satisfacción .....	174
4.5.4. Relación entre cultura, clima y satisfacción .....	175
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>177</b>
<b>6. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>187</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>215</b>
7.1. Bibliografía citada .....	215
7.2. Bibliografía consultada .....	219
<b>8. APÉNDICES .....</b>	<b>225</b>
8.1. El instrumento de investigación .....	226
8.2. El diagrama de Gant .....	235
8.3. Presupuesto de la investigación .....	236
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>237</b>

LISTA DE CUADROS

Nº CUADRO	TÍTULO	Nº PÁG.
1	Distribución clientes internos según tiempo de laborar en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	124
2	Percepción respecto a la importancia de cambios y disposición para adoptar nuevo método de trabajo, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	127
3	Importancia de solucionar problemas y recibir capacitación en beneficio del trabajo, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	128
4	Importancia de la competitividad como valor organizacional y interés por la superación, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	129
5	Importancia del respeto entre subalternos, jefe y compañeros, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	130
6	Frecuencia le afecta problemas de sus compañeros y disposición para ayudar a compañeros que tienen problemas, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	131
7	Nivel de compromiso con usted mismo, por la institución, con la jefatura y con sus compañeros, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	132
8	Calificación calidad trabajo del departamento y nivel de interés de mejorar calidad del trabajo, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	133
9	Calificación de las relaciones interpersonales entre clientes externos y internos, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	134
10	Frecuencia que ayudaría y porque se recargaría las tareas de otro compañero, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	135
11	Estaría dispuesto a laborar más allá del horario de trabajo e importancia en sentir que sus compañeros pueden contar con usted, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	136
12	Importancia de mejorar rendimiento todos los días y la exigencia de trabajar bajo presión, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	137
13	Importancia que el usuario se sienta satisfecho y que se queje de la atención le brinda el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	138
14	Resultados de los malos de la cultura organizacional, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	139

15	Factores motivacionales según opinión de los entrevistados, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	145
16	Opinión de los clientes internos con respecto a la comunicación, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	148
17	Opinión de los encuestados con respecto a la comunicación laboral, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	149
18	Opinión de los clientes internos sobre el liderazgo, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	153
19	Opinión de los encuestados en relación al liderazgo en la organización, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	154
20	Opinión de los clientes internos con respecto a la satisfacción, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	156
21	Distribución de los clientes internos según algunos aspectos del ambiente físico, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	160
22	Opinión de los clientes internos según algunos aspectos de las relaciones sociales, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	163
23	Distribución de los clientes internos según algunos aspectos de la gestión de recursos humanos, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	165
24	Opinión de los clientes internos sobre la autorrealización, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	168
25	Opinión del cliente interno con respecto a la participación en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	170
26	Relación entre cultura organizacional, clima y satisfacción del cliente interno en el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	176

## LISTA DE GRAFICOS

Nº GRÁFICO	TÍTULO	Nº PAG.
1	Opinión de los clientes internos sobre la cultura organizacional, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	126
2	Resultado de la valoración global del clima organizacional, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	141
3	Distribución de las variables del clima organizacional según opiniones de los entrevistados, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	142
4	Grado de satisfacción de los clientes internos, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	157
5	Opinión de la autorrealización de los clientes internos, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	167
6	Relación entre cultura y clima organizacional de los clientes internos, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	172
7	Relación entre la cultura y la satisfacción del cliente interno, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	174
8	Relación entre clima y satisfacción del cliente interno, Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	175

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

C.C.S.S.:	Caja Costarricense del Seguro Social
H.D.C.L.V.V.:	Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación
APSE:	Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza
O.P.S.:	Organización Panamericana de la Salud
O.M.S.:	Organización Mundial de la Salud
IAFA:	Instituto Costarricense Sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
P.A.E.:	Programa de Ajuste Estructural
I.N.S.:	Instituto Nacional de Seguros
M.S.:	Ministerio de Salud
A y A:	Acueductos y Alcantarillados

## AGRADECIMIENTO

Sinceramente agradezco a la Institución dirigida por la Dra. Flory Murillo Sánchez por permitirme realizar la investigación y al administrador, Lic. Rigoberto Salas Montero, y a todo el personal que de una u otra manera ayudaron para culminar este estudio.

Al Dr. Jorge Fonseca R., por su dirección en este proceso.

Al Máster Eldon Caldwell, como lector, a la Máster Silvia Castro, como lectora, y a la Licda. Elvia Hernández, como Filóloga.

A la Licda. Laura Blanco, al Lic. Carlos Herrera, al Máster Carlomagno Araya, por su asesoría en el campo estadístico.

Al Lic. Arnoldo Redondo, por su asesoría en el campo de la psicología laboral.

Al señor Roberto Carvajal M. por su ayuda en el proceso de digitación de esta investigación.

A todo el personal del ICAP, que estuvo involucrado en el proceso, en especial al personal del Centro de Documentación, a la Licda. Marjorie y a la Bach. Adriana, y señora Flory Sibaja por ser todas ellas tan especiales y por su ayuda incondicional.

## DEDICATORIA

Doy gracias a Dios, por ser Él quien me dio la vida, y proporcionarme capacidad cognoscitiva, fortaleza y sabiduría.

En especial a la memoria de mi padre Raúl y a mi madre María Teresa, por inculcarme valores, principios, consejos, por su ejemplo, apoyo, sacrificio, por infundirme el espíritu de superación sin esperar nada a cambio.

A mi esposa Olga Lidia, porque siempre me brindó su apoyo y ayuda incondicional, por su amor, comprensión, sacrificio, calidad humana, que me sirvió de inspiración para seguir adelante, y abnegación para lograr dicha meta.

A mi familia en general; especialmente a mi tía Rita, por su ayuda y apoyo incondicional.

## INTRODUCCION

La salud ocupa un lugar primordial en la vida del ser humano; en todas las épocas de la humanidad han existido servicios de salud, los que han evolucionado hasta convertirse en organizaciones muy complejas.

El país no escapa a esta realidad de transformaciones institucionales, de allí que se requiera una revisión del modelo de salud imperante en Costa Rica. Por esta razón, se plantea la tarea de desarrollar esta investigación bajo los conceptos más modernos de la Gerencia de la Salud. Para cubrir el aumento en la demanda de los servicios, que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social, en la actualidad, se está realizando un gran esfuerzo por mejorar la calidad humana y técnica de éstos.

En este estudio se analiza la satisfacción de los clientes internos, en el marco de la cultura y clima organizacional del Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, lo cual constituye un factor estrechamente relacionado con la calidad de los servicios.

El proceso de modernización pretende ofrecer una atención más humanizada con un enfoque biosicosocial. Con dicho enfoque el cliente interno adquiere una mayor responsabilidad al otorgársele un marco para la toma de decisiones.

En esta época, todo proveedor tiene la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios que brinda para hacerse más competitivo. Muchos estudiosos señalan que en el nuevo paradigma económico mundial, la calidad es la punta de lanza para el éxito de las empresas que desean un lugar preferencial en el momento de decidir a quien se le compra. Pe-

2

ro, qué conlleva mejorar la calidad y cómo hacerlo, son preguntas inevitables.

En este sentido, la Caja Costarricense del Seguro Social tiene planteado el proyecto de compromiso de gestión, cuya finalidad es dar autonomía administrativa a los diferentes establecimientos, con el propósito de aumentar su capacidad productiva, su eficiencia y su eficacia. Todos estos aspectos están ligados al grado de satisfacción del cliente interno.

Sin embargo, la deficiencia en la calidad de los servicios prestados, puede generar insatisfacción respecto al funcionamiento de los servicios de salud y esto motiva al cambio en los niveles de calidad para la prestación de esos servicios.

De todo lo anterior no se escapa el Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, localizado en el cantón de San Ramón, perteneciente a la provincia de Alajuela. Es así, como se plantea la necesidad de elaborar una investigación sobre la cultura, el clima organizacional y la satisfacción como elementos que influyen en la calidad de los servicios del hospital. Este diagnóstico se hace con la participación de los clientes internos de dicho nosocomio.

El presente estudio pretende realizar un análisis de la cultura y el clima organizacional, y la satisfacción para establecer su influencia en los clientes internos del Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega, como un factor que incide en la calidad de los servicios que presta la organización.

La cultura organizacional está formada por un conjunto de valores que influyen en las actitudes de los colaboradores

hacia el trabajo, por lo que es un aspecto importante en el desarrollo de la organización.

El sistema de salud costarricense debe ir acorde con la época histórica, las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos prevalecientes en un momento dado.

Por otra parte, una cantidad de recursos está asignada para satisfacer las necesidades de los clientes internos. Sin embargo, esa importante asignación de recursos parece que de una u otra manera no responde a las necesidades del cliente interno.

Es importante analizar algunos aspectos de la satisfacción del cliente interno desde la perspectiva de una moderna Gerencia de la Salud, porque esto permitirá encontrar posibilidades de superar los actuales niveles de calidad, lo cual es una necesidad institucional.

Encontrará el lector en este documento un marco teórico, un marco de referencia, un marco metodológico, resultados obtenidos de la investigación propuesta, conclusiones y recomendaciones.

## 1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se definen los principales conceptos desarrollados en la investigación, con el propósito de aclarar las orientaciones teóricas de ésta.

### 1.1. LA ORGANIZACIÓN

Hay muchas definiciones con respecto al término organización, pero todas ellas coinciden en que siempre deben estar presentes cuatro elementos: los individuos, los objetivos, los recursos y las actividades por desarrollar.

Si sólo existen objetivos y se realizan actividades para lograrlos, pero no se cuenta con los recursos necesarios, no se puede hablar de organización.

También se puede dar el caso en que un grupo humano que desarrolla actividades y tiene recursos para lograr metas no tiene definidos los objetivos; esto tampoco es una organización.

Además, se puede presentar la situación en la que están definidos los objetivos y se cuenta con recursos para lograrlos, pero sin grupos de individuos que desarrollen actividades que permitan convertir recursos en objetivos. En este caso, tampoco se habla de una organización.

Se puede entonces definir una organización como:

...como un sistema social abierto, integrado por individuos y/o grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto, al cual controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en la búsqueda de ciertos objetivos comunes. (Galofré, 1991, p. 4).

En resumen, una organización es una entidad social o un grupo humano integrado para lograr ciertos objetivos.

## 1.2. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Los componentes principales de cualquier sistema son:

- **Insumos:** (Entrada o *inputs*) Son todos los elementos que ingresan a un sistema, dentro del cual se van a transformar hasta convertirse en producto o salida del sistema.
- **Procesador o proceso de transformación:** Este componente es el que transforma el estado original de los insumos en productos.
- **clientes internos:** Todos aquellos funcionarios o unidades operativas que generan servicios a otro grupo de funcionarios o unidades dentro de la organización
- **Productos:** Son las salidas, también se les llama *outputs*, son los fines y las metas del sistema.
- **Clientes Externos:** Son aquellas personas u organizaciones que reciben los productos que genera la organización.

- **Retroalimentación:** Proceso que consiste en utilizar el resultado o producto de un sistema como condicionador de las variables que sirven de entrada al mismo, llamado también *feedback*.

#### 1.2.1. COMPONENTES DEL PROCESADOR

A continuación se desglosan los componentes del procesador porque estos se tomarán en cuenta en el modelo propuesto sobre el análisis de la cultura organizacional, clima organizacional y grado de satisfacción del cliente interno.

- **INFRAESTRUCTURA**

Según muchos autores, existen diferentes definiciones con respecto al término infraestructura, a continuación se presentan algunas definiciones al respecto.

Se define el concepto de infraestructura como:

*...La base física necesaria para que los hombres y las familias gocen de un mínimo de bienestar, para asegurar la posibilidad de una vida humana.*

*Constituyen la infraestructura elementos tales como: viviendas, escuelas, hospitales, teléfonos, parques, etc. (Ander-Egg, 1974, p.138).*

Según la definición anterior se refiere solamente al aspecto material, pero el autor comparte más con la definición de Marvin Harris en la cual expone que los factores infraestructurales (medios de producción, arreglos económicos, distribución del trabajo y de la propiedad, tecnología) que se llaman factores de contingencia, son los que definen el carácter específico de la estructura (sistema sociocultural), el cual repercute también sobre la superestructura (sistema cultural). Las variables infraestructurales son los factores

principales de causalidad, ellas establecen coacciones poderosas que influyen a veces en los componentes estructurales y superestructurales (Abravanel, 1992, p. 102).

En resumen, la infraestructura es la base jurídica, la planta física o edificio, equipo y materiales con que cuenta una organización.

#### - ESTRUCTURA

El estructuralismo, según Levi-Strauss, es una teoría común a ciertas ciencias humanas como la antropología social, la psicología social, la sociología, que concibe cualquier objeto de estudio como un todo, donde sus partes se interrelacionan entre sí, tanto en su forma como en sus funciones.

Existen muchas definiciones con respecto al término estructura, que a continuación se plantean:

*...Modo como está construido un edificio. Armadura que sostiene un conjunto: estructura metálica. Arreglo o disposición de las diversas partes de un todo: la estructura de un cuerpo, composición y funcionamiento. (García, 1972, p. 386).*

En Resumen, García establece que la estructura de un cuerpo esta formada por partes que sería lo organizacional y el cómo funcionan esas partes sería lo funcional.

Según Abravanel y otros (1992) la estructura es el sistema sociocultural en el que se desenvuelve la organización.

La estructura es un elemento de la organización, que contiene todas las características formales y tangibles de la institución. Aquella se refiere a los objetivos y estrategias

concretas de la organización, y las políticas, los procedimientos, formación, progreso y remuneración, sistemas de gerencia, de control; en concreto, es el diseño y el funcionamiento de la organización.

En resumen la estructura se divide en dos partes que son: **la organizacional** que corresponde a la estructura jerárquica (ver anexo 1), normas y reglamentos corresponden a la **parte funcional**.

La estructura jerárquica se representa por medio de un organigrama. En el caso de una organización, dividida en distintos departamentos o servicios interrelacionados de una institución, esa estructura jerárquica es descendente. La organización contempla una jerarquía de posiciones para crear una cadena de mando desde los niveles más altos a los más bajos

En cuanto a las normas y reglamentos, establecen cómo una institución o una estructura organizacional debe funcionar. La organización debe desarrollar reglas para estar segura de que el desempeño de los diferentes trabajos se dé uniformemente, bajo los lineamientos establecidos por la institución. Las normas y reglamentos son parte del proceso por el cual se llevan a cabo determinadas actividades en la organización, enmarcando la estructura funcional de ésta.

## - SUPERESTRUCTURA

Muchos autores dan diferentes definiciones con respecto a la superestructura, a continuación se exponen algunas de ellas.

"Es lo que se superpone a cualquier base o sea, a la infraestructura" (García, 1972, p. 847).

La superestructura es la cultura como sistema de ideas en la mente de cada uno de los clientes internos.

*...Para un gran número de antropólogos, la cultura es un sistema de ideas y configuraciones cognoscitivas que se reproducen en la mente de cada portador de cultura y que ejercen una influencia determinante sobre las estructuras de la sociedad. Sin negar completamente las influencias provenientes de otras fuentes (factores infraestructurales, etc.), los cognoscitivistas hacen énfasis en la búsqueda de cultura en el espíritu o en la mente de los empleados; suponen la primacía de las superestructuras sobre las estructuras y las infraestructuras. (Abravanel, 1992, p. 104).*

#### 1.2.2 PRINCIPIOS QUE MUEVEN UNA ORGANIZACIÓN

Según Gómez (1998) Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios fundamentales en 1938, que aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una adecuada organización:

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos;
2. La especialización individual y el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible;
3. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básico de toda organización.

4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior, por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
10. Toda organización exige una continuidad en su proceso, y estudio en nuevas técnicas y aplicaciones.

"Estos preceptos en los que se funda toda organización, han sido materia de estudio constante" (Gómez, 1998, p. 216).

#### 1.2.3. EL INDIVIDUO EN UNA ORGANIZACIÓN

Una organización "es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funciona en

forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes" (Robbins, 1993, p. 5)

El individuo forma parte del sistema social interno de la organización que está compuesta por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

En resumen "la sociedad y la cultura en las que están inmersos pueden influir sobre el individuo y la organización. Pueden influir sobre el individuo a través del proceso de socialización, atribuyendo un valor elevado o escaso a la autoestima y a la competencia. El proceso de socialización, a su vez, está en función de las normas y los valores de la sociedad, así como de su desarrollo económico" (Argyres, 1979, p. 52).

El individuo constituye la personalidad individual, el cuál forma parte del sistema social interno de la organización.

Pero también existen grupos que constituyen la personalidad grupal de la organización; unos no son formales ni oficiales y otros sí lo son. Pero ambos son dinámicos, se forman, cambian y se dispersan y las organizaciones deben reaccionar ante tales cambios.

La lealtad hacia el empleo, el sentimiento de pertenencia que se tenga hacia la organización es otra dimensión importante de considerar en relación con la satisfacción en el trabajo. También hay que tener en cuenta el puesto que un sujeto desempeña y las oportunidades que se le brindan al cliente interno en el trabajo, para así satisfacer sus necesidades.

#### 1.2.4. RESULTANTES DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS EN LA CALIDAD DEL TRABAJO Y DE SUS PRODUCTOS

La calidad permite ser definida de acuerdo con cada persona, así lo que para alguien es de buena calidad para otra persona no lo es. Sin embargo, según Henderson (1999) hay elementos que permiten valorar la calidad en todo servicio.

Entre estos factores que determinan o permiten establecer la calidad que todo servicio debe ofrecer están los siguientes:

- a. Conocimiento del producto o servicio.
- b. Cortesía.
- c. Velocidad de prestación.

Además, señala el mismo autor que el ambiente y la cosmética del entorno determinan de forma complementaria o también fundamental, cuánta calidad tiene un producto.

Apunta Henderson en su estudio (1999) que la calidad de un servicio es una combinación de lo que se vive en el momento de recibir el servicio y las expectativas que se tienen sobre él. De tal manera que, los deseos del cliente externo sobre el servicio moldean la percepción de la calidad de dicha prestación.

Lo que se desea de un servicio por el cual se paga, en el caso de los servicios de salud, es la recuperación de los niveles óptimos de salud en la persona., El estudio de Henderson señala cinco aspectos básicos que todo cliente desea percibir en el momento de recibir ese servicio:

a. Aspectos tangibles, o sea, elementos visibles de la oferta de servicios como instalaciones, equipo y contacto con personal que le señale la naturaleza del servicio mismo.

b. Fiabilidad, esto es, el cumplimiento formal y exacto por mantener el servicio.

c. Responsabilidad, lo que quiere decir que: el recurso humano debe estar listo para servir al cliente pronto y eficazmente y más que ello, demostrar mucho aprecio por él.

d. Seguridad, que es como se designa la competencia del personal hacia el cliente.

e. Empatía, esto es el compromiso con el cliente para comprender sus necesidades particulares y ofrecerle la más oportuna respuesta. Es un esmerado esfuerzo en pro del cliente.

### **1.3. EL PROCESO GERENCIAL**

El proceso gerencial toma en cuenta las siguientes acciones: planificación, organización, dirección, evaluación y control de una organización, el gerente tiene la responsabilidad de conducir a la empresa en una dirección adecuada y que tenga el desempeño que reclama la estrategia. (Hampton, 1994)

El gerente, dentro de las funciones que involucra el proceso gerencial, —planificación, organización, dirección, evaluación y control— debe tener claridad de que estas acciones tienen que ir direccionadas a cumplir con la misión institucional, cuyo objetivo principal será siempre *iz en*

busca de satisfacción al cliente, con el fin de lograr el éxito de la organización.

Las necesidades de los clientes externos deben orientar a la organización; de aquí la importancia de tenerlos presentes en todo el proceso gerencial.

Un proceso gerencial está integrado por tres elementos básicos. Estos componentes son: el cambio, la adaptación y la innovación. Dichos factores surgen como consecuencia de una mayor acción del ser humano sobre el medio ambiente que condiciona su propia existencia (Guillen, 1997).

El cambio es importante porque es la búsqueda en pos de un mejor bienestar social y la necesidad de orientar las posibilidades del bienestar o de algún otro sujeto hacen del cambio una de las características importantes de todo proceso gerencial para el desarrollo.

La adaptación consiste en una intervención planificada, frente a lo inesperado.

La innovación es un proceso de cambio que significa, por una parte, tener bien claros los valores que expresan el fin propuesto y por otra, las habilidades para controlar el proceso que se desarrolla.

El sector salud en Costa Rica ha tenido que someterse integralmente a los procesos de cambio, adaptación e innovación continua y sistemática debido a las necesidades propias del desarrollo del país.

Los cambios que vive el sector salud han exigido variaciones importantes en el perfil del gerente. Con el paso del

tiempo se ha hecho necesario superar una concepción de gerencia como algo ambiguo, imprevisible, intermitente y de corto plazo. La gerencia actual se caracteriza por la toma de decisiones eficientes, eficaces e inmediatas, que procuran resolver problemas. Inclusive se puede decir que esas decisiones deben tomarse antes de que los problemas surjan.

El gerente debe orientar sus acciones con base en la misión, los objetivos y las responsabilidades sociales, asignadas a la organización que dirige.

La razón de ser, o el motivo de la existencia de una organización, cualquiera que sea su naturaleza, son los clientes, tanto internos como externos.

Quien define que el producto o servicio sea de calidad o no en la empresa, es el cliente interno y el valor de dicho servicio o producto lo establece el cliente externo que lo utilice o adquiera de acuerdo con su grado de satisfacción.

El gerente debe estar dispuesto a mejorar los requerimientos administrativos, técnicos, materiales y humanos que dicho cliente externo requiere para lograr la satisfacción del cliente interno y así mejorar la calidad de los servicios prestados.

La prestación de servicios no debe darse como una cuestión técnica, sino como parte de un sistema en el cual intervienen elementos como la planta física, el ambiente, el personal y los procesos administrativos.

#### 1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Este concepto tiene varias definiciones, sin embargo, se presentan dos de las más citadas por los estudiosos del tema. Se presenta en primer lugar los postulados de Stephen Robbins. Para este autor, pese a la variedad de definiciones existentes, hay cierto consenso en definir la “cultura organizacional como un sistema de significados común entre los miembros de una organización y que esto la distingue de otras organizaciones” (Robbins, 1993, p. 6).

Según Robbins, dicho sistema de significados está compuesto por siete características básicas a saber:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que tienen los empleados para ejercer una iniciativa en la organización.
- **Estructura:** Revela el grado de normas, reglas y supervisión que directa e indirectamente se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y cordialidad de los gerentes o jefes para con sus subordinados.
- **Identidad:** Es el nivel de identificación de los empleados con la organización en general.
- **Desempeño-premio:** Consiste en la forma y grado de distribución de ascensos, aumentos u otros estímulos, según el desempeño de los empleados.

- **Tolerancia del riesgo:** Es el grado en que se aliena al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el nivel de conflicto entre los compañeros o grupos de trabajo; implica el deseo de honestidad y sinceridad ante las diferencias.

Esas características existen en un continuo que abarca desde lo más alto hasta lo más bajo. De tal manera, que al evaluar una organización con base en las siete características mencionadas se obtiene un paisaje completo de sus particularidades.

Apunta Robbins que existen muchas formas de combinar las características para obtener distintos tipos de organización, lo cual no hace mejor ni peor a determinado tipo de cultura. Empero, aclara, que si bien muchas organizaciones comparten características de comportamiento y por tanto su cultura puede tener rasgos comunes con otras, esto no significa que dentro de una cultura no puedan existir subculturas. Así, en organizaciones grandes hay de hecho una cultura dominante y muchas subculturas.

Por cultura dominante se debe entender la expresión de valores básicos que la mayoría comparte. Es esta visión de la cultura organizacional la que distingue a una organización de otra. La subcultura se manifiesta a niveles departamentales dentro de las grandes organizaciones.

Otro aporte importante sobre el concepto de cultura organizacional lo ofrecen Harold Koontz y otros. que definen cultura organizacional como:

*...El conjunto de elementos materiales y espirituales, organizados, que incluye: conocimientos, creencias, arte, moral, derechos y deberes, costumbres, hábitos y aptitudes, adquiridos ante la condición de miembros de una organización. Resulta ser el patrón general de conducta, creencias y valores que dichos miembros tienen en común, generándoles compromiso personal y la visión del propósito común, les define normas de comportamiento dentro de la organización para el logro de sus propósitos, que la diferencian de las demás organizaciones. (Koontz, 1990, p. 4).*

Este mismo autor, se refiere a la cultura como el modelo de conducta general, creencias y valores que los miembros de una organización tienen en común, por cuanto son impuestos por ésta y por lo mismo les define su comportamiento dentro de ella.

Por otra parte, Gibson (1994) define cultura organizacional como:

*...un sistema de valores, creencias y normas que se extiende a toda la organización. La cultura de la organización puede fomentar o desanimar la eficacia según la naturaleza de los valores, creencias y normas. (Gibson, 1994, p. 43)*

Otra definición de cultura organizacional es la de Kast  
*...La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. (Kast, 1988, p. 703).*

En relación con las definiciones anteriores, la cultura señala las diferencias que existen entre los aspectos comunes a lo interno de la organización, la cual es bastante estable y no cambia con rapidez. Se puede decir que la cultura es la personalidad de la institución.

En resumen, según Eugenio Ramírez, por cultura organizacional se entiende el conjunto de creencias y valores que están presentes en una organización, que se da en forma explícita e implícita, formal o informal, en forma visible u

oculta, y que se manifiesta en un conjunto de actitudes hacia la empresa, hacia el entorno, hacia el trabajo, hacia los compañeros, hacia la clientela, hacia la innovación, hacia la toma de decisiones, hacia la tecnología, hacia la resistencia al cambio, hacia el clima organizacional, etc., en forma funcional o disfuncional (1996, p. 33).

#### 1.4.1. FUNCIONES DE LA CULTURA

De acuerdo con Robbins, la cultura cumple dentro de la organización las siguientes funciones: a) define límites, b) crea sentido de identidad, c) fomenta los intereses grupales, y d) estabiliza el sistema social. (1993, p. 444)

La cultura es el medio por el cual la organización se une y proporciona las normas idóneas de lo que deben hacer y manifestar los empleados. A través de la cultura organizacional se influye en el comportamiento de los subordinados , esto hace que la rotación de estos sea mínima, con lo cual la organización obtiene mayor eficacia.

Según Bergeron los valores; como parte de la cultura,

*...Son una convicción profunda y relativamente estable en cuanto a la superioridad de un modo de conducta o de un objetivo de vida. Se considera que son la fuente principal de nuestras actitudes, favorables o desfavorables, frente al mundo. (Bergeron, 1983, p. 86).*

De acuerdo, con este autor, los valores individuales afectan la cultura organizacional, por lo que, conocer tales valores de los clientes internos es un aspecto importante para determinar el clima organizacional, ya que es una manifestación de la cultura y existe una interdependencia entre estos elementos.

Robbins y Bergeron, en su análisis, plantean que existen siete niveles que permiten identificar los valores del trabajador y el estilo de vida que se asume según cada cual.

- a. **Reactivo:** En este nivel no se tiene conciencia clara sobre sí mismo, ni de los demás.
- b. **Tribalístico:** Se caracteriza por su dependencia de la tradición y niveles superiores de autoridad.
- c. **Egocéntrico:** Se cree en el individualismo; el individuo asume un comportamiento agresivo y egoista, sólo piensa en el poder.
- d. **Conformista:** Le cuesta a los individuos aceptar los valores de los demás y desean que los suyos sean aceptados.
- e. **Manipulativo:** Los individuos son materialistas y surgen manipulando a otros.
- f. **Sociocéntricos:** Los individuos no son materialistas, creen que las relaciones interpersonales son más importantes que las metas personales.

g. **Existencial:** A los individuos les gusta comprender los valores de los demás y, sobre todo, los de aquellos que piensan diferente.

#### **1.4.2. ENFOQUES TEÓRICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los enfoques teóricos de la cultura organizacional, según Abravanel y otros (1992) se resumen de la siguiente forma:

En lo que se refiere a la cultura organizacional existen diversas tendencias o escuelas, cuyos preceptos permiten explicar los fenómenos que se dan dentro del las estructuras de la organización, las causas humanas de la interacción social, las manifestaciones de la cultura y las consecuencias de las disfunciones sociales. Esas escuelas o tendencias se encuentran ubicadas en dos taxonomías, una que da importancia a los aspectos socioculturales; dentro de esta clasificación se encuentran: la Escuela Funcionalista, la Funcional-Estructuralista, la Ecológico-Adaptacionista, la Histórico-Disfuncionista, y otra que considera la cultura organizacional como sistema de ideas, dentro de esta clasificación están: la Escuela Cognoscitiva, la Escuela Estructuralista, la Estructura de Equivalencia Mutua y la Escuela Simbólica.

Seguidamente se hará una breve descripción de cada una de estas escuelas o tendencias, con el fin de permitir la clarificación de ideas relacionadas con las diversas manifestaciones de la cultura organizacional.

0133033 CIO  
362.110 68  
J61c

- FUNCIONALISTA (MALINOWSKI)

Según los seguidores de esta tendencia, las instituciones sociales y culturales deben atender los intereses de los individuos y las necesidades de la comunidad; ello es indispensable, de no ser así, dichas instituciones no tendrían ninguna función social, por consiguiente no deberían existir.

Malinowski, un teórico funcionalista, indica que existe una naturaleza humana universal, la que surge de la necesidad y de la búsqueda de la satisfacción de esas necesidades. La satisfacción es el motor de la vida social, constituye la función primordial de los mitos, las instituciones y demás productos culturales.

Desde esta perspectiva, debe afirmarse que las relaciones humanas se fundamentan en el concepto de la satisfacción de las necesidades personales y sociales de los individuos, como una forma de realización. Así las organizaciones, son sistemas socioculturales que deben responder en sus estructuras, formas, política y procedimientos a las necesidades planteadas por los individuos o miembros de la sociedad. Esta también es la razón de ser del trabajo, pues consiste en la participación dentro de una estructura organizacional.

De lo anterior se desprende que la búsqueda de la realización integral del ser humano, corresponde a la satisfacción de las necesidades de diversa índole lo que se logrará a través de la participación de las diferentes organizaciones sociales. Por esto la utilidad o disfunción de las mismas se mide en razón de la respuesta que ofrezcan a los requerimientos, valores y deseos de los miembros de la sociedad. Por consiguiente, los procesos gerenciales han de cons-

tituirse en las manifestaciones estructurales, formales y políticas de las necesidades de sus actores.

- FUNCIONALISTA-ESTRUCTURALISTA (RADCLIFFE-BROWN)

La teoría organizacional ha fundamentado sus postulados en pensadores como Malinowsky, Radcliffe-Brown, y en ciencias como la antropología. Lo cual ha ejercido gran influencia en el desarrollo de la rama estructuralista-funcionalista.

Las organizaciones son sistemas que funcionan sobre la base de las metas, deseos, intenciones y necesidades de la sociedad; la interacción social no es sino relaciones de tipo funcional que mantienen la armonía con el sistema macro o contexto general de la cultura.

Parson, indica a su vez que la organización para subsistir debe pertenecer a un orden superior; constituye un subsistema del sistema superior de la cultura.

Por otra parte, diversos teóricos indican que a pesar de que en las organizaciones se imprimen los valores propios de una sociedad, esto no impide el desarrollo de otros sistemas de valores, ideologías alternativas o características históricas específicas, esto debido a las circunstancias históricas y al carácter o los valores de sus dirigentes.

- ECOLÓGICO-ADAPTACIONISTA (WHITE, SERVICE,  
RAPPAPORT, VAYDA, HARRIS)

La cultura contiene un sistema de esquemas de comportamiento que marcan las características de las diferentes organizaciones que la materializan; es el punto de contacto entre las comunidades humanas y, a su vez, establecen un paralelo con el concepto de ecología demográfica.

La ecología demográfica trata sobre el problema de la supervivencia y los atributos de las organizaciones. Estas pueden tomar las formas y características del ambiente; se adaptan a las condiciones de tipo culturales, sociales o políticas; pueden ejercer influencia sobre el ambiente o contexto, o bien, deben su nacimiento o muerte de las circunstancias ecológicas.

Esta teoría permite considerar importante la interacción dialéctica del individuo con su medio, lo cual hace manifiesto en la organización los diversos grados de valores culturales de la sociedad.

Para este grupo los valores de la cultura constituyen uno de los sistemas de contingencia que ejercen influencia en las organizaciones.

- HISTÓRICO-DIFUSIONISTA (BOAS, BENEDICT, KLUCKHOHN,  
KROEBER)

Los seguidores de esta escuela explican las transformaciones de la cultura en función de los factores que determinan los procesos históricos. De ello se derivan los procesos de aculturación y difusión. Según los conceptos que desarrollan diversos autores, las estructuras, formas y pro-

cesos de la organización tienen sus orígenes en circunstancias de esta índole. Sin embargo, quedan sin explicación algunas el surgimiento, los cambios y la difusión de las organizaciones en el tiempo y en el espacio.

Desde este ángulo, debe entenderse a las organizaciones sociales, como productos de las circunstancias históricas y, sus orígenes constituyen contingencias que orientan y restringen, además, su funcionamiento y evolución. Tienen una duplicidad funcional; son actualizaciones sociales y transformaciones históricas.

Dentro el grupo comprendido entre los sistemas de ideas, se tienen las siguientes escuelas:

- COGNOSCITIVA (GOODENOUGH)

Al conjunto organizado de conocimientos que rigen el comportamiento humano se le llama cultura. Esta se concibe como producto del aprendizaje humano. Dos sectores que se derivan de esta teoría son: el Clima Organizacional y el Aprendizaje Organizacional.

El clima consiste en la percepción de las características más importantes del sistema organizacional. Es el conocimiento que el individuo obtiene de la organización, a partir de las experiencias personales y que le ofrece las claves para adaptarse a ella y comportarse de acuerdo con los objetivos de la organización.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional, permite interpretar la realidad que sostienen los actos organizacionales; ellos son construcciones almacenadas en la mente humana. Existe por ello un código organizacional que delimita la

manera en que la organización concibe el mundo y las relaciones sociales. Los individuos comparten el mismo conocimiento del mundo, ello permite la expresión de un espíritu colectivo y la identidad dentro de la organización.

- **ESTRUCTURALISTA (LEVI-STRAUSS)**

El máximo representante de esta escuela es Levi-Strauss; consideraba la inmanencia de estructuras sociales universales. Según él, los factores de la organización, se explican por la estructura y los procesos mentales; los productos culturales facilitarían la interpretación de un código universal presente en el cerebro del ser humano. De ahí se deriva la idea de algunos pensadores de que los procesos gerenciales tienen aplicación universal y surten el mismo efecto en cualquier individuo, no importa las circunstancias en las cuales se desarrolla su organización.

- **ESTRUCTURA DE EQUIVALENCIA MUTUA (WALLACE)**

Su representante es Wallace, quien da un concepto totalmente diferente de cultura. Indica que ésta consiste en un sistema complejo de conocimientos que permite predecir las funciones y el comportamiento del individuo en la sociedad. No existen para este autor metas comunes, ni creencias, objetivos, visiones o percepciones compartidas, sino que cada uno invierte en las organizaciones parte de su comportamiento; ello imprime los intereses y por lo tanto la participación interesada de los integrantes.

- **SIMBÓLICA (GEERTZ, SCHNEIDER)**

Se basa en corrientes de pensamiento filosóficas y sociológicas. Según sus seguidores, la cultura es producto del

espíritu, un sistema construido por la colectividad, a partir de simbolismos que buscan significados. Analizar la cultura implica, por tanto, interpretar los significados de los diferentes sistemas de símbolos. Cada sistema de signos deriva en una estructura u organización, las cuales se manifiestan a través de formas ideológicas, mitos, valores, creencias y el folklor, entre otras.

Por otra parte, las escuelas accionalistas y la institucionalista consideran el grado de influencia ejercido por la historia y los líderes anteriores de la organización sobre el desarrollo de la cultura.

El concepto simbólico comparte puntos de vista muy variados en relación con las organizaciones, pero dichas opiniones comparten un motivo común, con sentidos y emociones.

#### 1.4.3. VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Este apartado está elaborado con la intención de establecer los aspectos que constituyen las variables para el estudio investigativo sobre cultura organizacional. Se determinan fundamentalmente los valores.

##### 1. Valores:

"Son una convicción profunda y relativamente estable en cuanto a la superioridad de un modo de conducta o de un objetivo de vida" (Bergeron, 1983, p. 86).

Los valores a analizar son los siguientes: innovación, conformismo, competencia, respeto, solidaridad, compromiso, calidad, empatía, colaboración, altruismo, alto desempeño y servicio al cliente. Éstos se explican más adelante con la propuesta del modelo de análisis de la cultura organizacional en relación con el grado de satisfacción del cliente interno.

Los valores constituyen actitudes y comportamientos que hacen de la organización una entidad cada vez más humana.

#### 1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

En otro orden de cosas, definir el clima organizacional ofrece la posibilidad de conocer las características internas de una organización. Es por ello que se dedican las siguientes líneas a analizar este relevante concepto.

Bergeron define el clima organizacional como:

*...Un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes, descritas, tal como la perciben los miembros de la organización, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y actividades de los miembros. (Bergeron, 1983, p. 300).*

Se puede afirmar que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que prevalece en uno o varios departamentos de la organización. Es producto del comportamiento asumido por los clientes internos ante su percepción de la realidad individual, grupal y organizacional, en donde se desenvuelven.

El concepto de clima organizacional es muy amplio, por cuanto integra diversos aspectos de carácter subjetivo como objetivo de una organización.

Según Idalberto Chiavenato (1990) clima organizacional se define como:

*...la calidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento... se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 1990, p. 62).*

Entonces, el clima organizacional es un fenómeno de percepción que otorga ciertas características a la organización, que influye en el comportamiento, motivación y actitudes del individuo. Por tal razón, el gerente debe tener presente los distintos aspectos que actúan sobre el ambiente organizativo de la institución.

Hay autores que mencionan una serie de factores que intervienen en la caracterización del clima organizacional.

Litwin y Stringer, citados por Bergeron (1983), mencionan los siguientes factores: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, calor y apoyo, tolerancia, objetivos e identidad.

Por otra parte Pritchard y Karasick, citados por Bergeron, toman factores como: autonomía; conflicto vs. cooperación; relaciones sociales; estructura; nivel de las recompensas; vínculo de rendimiento-recompensa; motivación de la excelencia; diferenciación de status; flexibilidad e innovación; centralización de las decisiones y apoyo.

Por su parte, Bergeron propone una serie de dimensiones que determinan el clima organizacional como: estructura, políticas y procedimientos, liderazgo, relaciones interpersonales y el trabajo en sí.

#### 1.5.1. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los componentes característicos del clima, según Likert y Stringer, citados por Bergeron, son:

- **Estructura:** Reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la organización.
- **Recompensa:** Relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas otorgadas por la empresa.

- **Calor y apoyo:** El nivel de confianza mutuo en la empresa y la ayuda reciproca entre las personas.
- **Responsabilidad:** Autonomía dada al empleado y las posibilidades que tiene de ser su propio jefe.
- **Riesgo:** Los desafíos que el trabajo presenta y que el empleado puede o no percibir.
- **Tolerancia:** La posibilidad de expresar su opinión aún cuando difieren de las de los demás.
- **Objetivos:** La presencia de objetivos elevados y de normas exigentes.
- **Identidad:** La impresión de formar parte de un equipo en el que se aporta una contribución importante (Minero, 1995, pp. 52-53).

Se puede notar que los componentes que caracterizan el clima organizacional son similares a los expuestos en la cultura organizacional. Es posible sostener que el clima organizacional es la percepción que tienen los empleados de los valores prevalecientes en la cultura de determinada organización.

#### 1.5.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO CONCRECIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una parte fundamental de la estructura organizativa y funcional en cualquier institución, el gerente debe tener presente los diversos factores que afectan el ambiente de una organización, por cuanto, este

factor influye en rendimiento, la satisfacción y motivación del personal.

De acuerdo con José Minero (1995) hay tres tipos de factores que se relacionan entre si y permiten detectar algunas expresiones de la cultura organizacional. Así, este investigador propone los siguientes grupos:

- a. Perfiles de la personalidad de los directivos. Aquí incluye aspectos como el currículo, valores y pensamientos de esos sujetos.
- b. Rituales y símbolos. Corresponden a este grupo, factores como el comportamiento ritual tanto del directivo como del colaborador, simbología.
- c. Comunicación. Es el estilo de comunicación hacia dentro y hacia afuera de la empresa. Se debe incluir en este grupo la predisposición al consenso y al compromiso

La cultura organizacional se configura en una determinada organización, porque hay una interrelación entre los elementos de la estructura tanto organizacional como funcional, que influyen en el clima organizacional.

Se debe considerar la cultura organizacional como un conjunto de elementos materiales o espirituales organizados que incluye los conocimientos, creencias, arte, moral, derechos y deberes, costumbres, hábitos y actitudes ante la condición de miembros de una organización, por cuanto estos aspectos inciden en el clima organizacional.

En función del cliente interno cada concepto se refiere a procesos diferentes. La cultura implica un proceso de interiorización de los valores, normas y pautas de comportamiento presentes en la organización que el individuo asimila. Ante una cultura organizacional el individuo se ajusta a las formas de trabajo. Por otra parte el clima organizacional es un proceso de percepción, en el que intervienen los factores de carácter individual que definen la personalidad del empleado y la de grupo, así como la estructura donde se desenvuelve. Ante la percepción de esos factores individuales, grupales y estructurales se produce un determinado ambiente de trabajo, o sea que el clima organizacional es una concreción de la cultura.

#### 1.5.3. MANIFESTACIONES DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se manifiesta en la conducta organizacional, o sea en la forma como la gerencia y los empleados en forma individual o en grupo, se comportan en la organización. En ese sentido la cultura interviene en tres áreas:

- a. Los valores corporativos: Estos son los conceptos de lo que es aceptado o no en la organización, lo que se acostumbra hacer y se expresa en todos los ámbitos de la organización.
- b. Estilo de gerencia: Es la forma como los gerentes se comportan y ejercen la autoridad (autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales).

c. El clima organizacional: Es la atmósfera de trabajo de la organización, tal y como es percibido y experimentado por sus miembros. Abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características, la calidad de la cultura y de sus valores (Armstrong, 1991, p. 13).

#### 1.5.4. ENFOQUES TEORICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varios enfoques acerca del clima organizacional. De estos es interesante el propuesto por Luc Brunet (1987). Dicho enfoque establece dos tipos de clima organizacional, el clima autoritario o explotador y el de tipo participativo.

Por clima autoritario se concibe como aquel en el cual la dirección no tiene confianza en los empleados; la toma de decisiones y objetivos tiene un carácter totalmente descendente. Los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, castigos y amenazas.

En cuanto al clima de tipo participativo el autor señala que la dirección evoluciona en la confianza que deposita en sus empleados. Se permite a los empleados la toma de decisiones específicas y se les consulta en los casos de decisiones trascendentales. Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima de los trabajadores, además se tiene un programa de motivación por medio de recompensas y castigos ocasionales.

Los enfoques teóricos más importantes para el estudio del clima organizacional, son las propuestas de Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato y Jean Louis Bergeron.

**Para Robbins** existen tres determinantes de la conducta y por consiguiente del ambiente de trabajo en una empresa: los individuos, los grupos y la estructura.

Robbins (1994) señala en cuanto a los individuos que de estos es importante tener presente: sus características biográficas, valores, creencias y niveles de capacidad. Además señala que los individuos cambian su conducta al estar integrados al grupo y por tanto, es importante conocer en el grupo: el tipo de comunicación, el proceso de toma de decisiones y el liderazgo. Por último, indica que tanto el comportamiento individual como grupal, junto con la estructura formal, se interrelacionan para generar un clima organizacional.

**Por su parte, Chiavenato** (1985) indica que el clima organizacional es percibido de diferentes maneras por los individuos. Esta percepción tiene un carácter psicológico e involucra aspectos tales como: tecnología, políticas de la empresa, tipos de organización, valores y actitudes. De tal forma que el clima organizacional es resultado de un complejo proceso de interacción de esos elementos.

**La propuesta de Bergeron** se nutre de los aportes de autores como los de: **Litwim y Stringer** (que tratan las variables de: estructura, responsabilidad, recompensas y apoyo, normas y espíritu de compañerismo); **Pritchardi y Karosick** (autonomía, conflicto vs cooperación, relaciones sociales, estructura, recompensas, motivación de la excelencia, status, flexibilidad e innovación, centralización y apoyo); **Campbell, Dunnette, Lawier y Weick** (autonomía, estructura, reglamentos, recompensas y relaciones interpersonales). Con base en estos y otros autores Bergeron justifica que el clima organizacional, percibido por los individuos dentro de una organización,

resulta de la evaluación que estos realizan, de una manera más o menos consciente, de la empresa.

Para Bergeron y otros las variables a tratar en el clima organizacional son: estructura, políticas y procedimientos, liderazgo, relaciones interpersonales y entre grupos, características de la tarea, condiciones ambientales.

Para los efectos de esta investigación se trabajará con las ideas de Bergeron y Robbins, por cuanto estos enfoques ofrecen una visión más integral de los componentes del clima organizacional.

#### 1.5.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y GRADO DE SATISFACCIÓN

Para medir o evaluar el clima organizacional hay diversos métodos. Sin embargo, el más utilizado, por su grado de validez y confiabilidad es el instrumento denominado cuestionario estructurado (escrito).

Este instrumento de carácter perceptivo, permite obtener una valoración, de los factores que están incidiendo en el clima organizacional, por cuanto las preguntas de este tipo de instrumento deben describir los hechos particulares de la organización sobre los cuales el cuestionado responde. Además, los cuestionados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con dicha descripción.

Algunos investigadores proponen métodos de medición, que por un lado son de naturaleza perceptiva y por otro poseen un carácter objetivo. Empero, en todos los casos se emplea un cuestionario estructurado.

#### 1.5.6. VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Conviene en este espacio identificar las variables que orientan el análisis del clima organizacional; como la dimensión individual, la dimensión grupal y la dimensión estructural.

##### - DIMENSIÓN INDIVIDUAL

Realmente, lo más importante dentro de la organización es el individuo y su dimensión humana. Este requiere de una serie de actitudes e impulsadores de acciones, esto es de motivos o motivaciones.

### Motivación:

La organización está compuesta de seres humanos y depende de la participación que ellos den para el logro del cumplimiento de sus responsabilidades sociales y por ello se puede concluir que el principal factor dentro de toda estructura administrativa es el hombre. Por lo tanto, interesa a la organización conocer los medios a través de los cuales se puede hacer el mejor aprovechamiento de los potenciales humanos de sus integrantes. (Jiménez, 1974, p. 231).

De acuerdo con este autor, toda organización debe emprender estudios e investigaciones para que los clientes internos puedan desarrollar sus potencialidades. Es necesario conocer los diferentes aspectos que influyen en forma directa o indirecta en el desarrollo de los individuos dentro de la organización.

### Teorías sobre motivación:

Se han propuestos diversas teorías para explicar la motivación. Las cuales se explican a continuación:

#### Teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow:

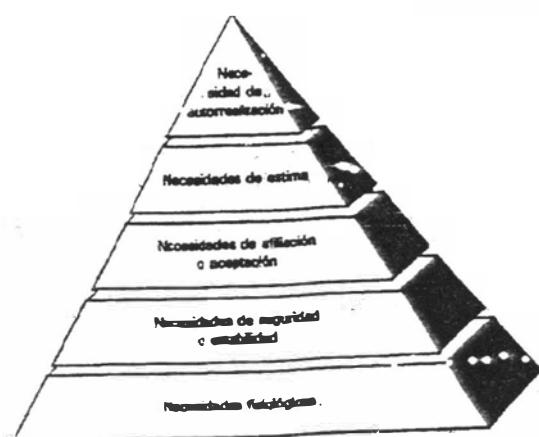
La teoría de Maslow supone: "que las necesidades humanas se pueden designar en varios niveles y que cada uno de ellos tiene que haberse satisfecho en alguna medida, antes de que el siguiente nivel tome importancia. Este autor, desarrolló también un concepto en el que sobresalen cinco niveles de necesidades humanas, que fluctúan de las básicas, necesidades de orden inferior, a necesidades sociales y psicológicas de orden superior" (Kossen, 1995, p. 157).

Maslow sugiere que la persona está motivada por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, vivienda,

sueño, sexo), de seguridad (protección contra daños materiales, tranquilidad económica), de aceptación (participación social, preocupaciones de pertenencia), de estima (atención, reconocimiento, status) y de autorrealización (crecimientos, aprovechamiento del potencial propio).

Se resume esta teoría en la siguiente figura.

*FIGURA 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.*



#### **Teoría ERG de Alderfer:**

Esta teoría señala que "las personas luchan por satisfacer una jerarquía de necesidades existenciales, de relación y de desarrollo; si los esfuerzos por llegar a un nivel de necesidades se ven frustrados, la persona regresará a un nivel más bajo" (Stoner, 1996, p 493).

Alderfer propuso que en la teoría ERG intervienen tres categorías de necesidades: de existencia, de afiliación y de crecimiento.

Las **necesidades de existencia** "se refieren a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida. Éstos incluyen los factores que Maslow llamó necesidades fisiológicas y de seguridad" (Robbins, 1994, p. 213).

Las **necesidades de afiliación** son "las necesidades satisfechas por las relaciones sociales e interpersonales significativas" (Gibson, 1994, p. 101).

Las **necesidades de crecimiento** incluyen "el componente intrínseco de reconocimiento de Maslow y las características de autorrealización" (Robbins, 1994, p. 213).

#### **Teoría de Motivación-higiene de Herzberg:**

Herzberg y otros estudiosos modificaron la teoría de las necesidades de Maslow. Desarrollaron dos factores de necesidades de los individuos: factores de higiene y factores de motivación.

Los **factores de higiene** o de mantenimiento constituyen el ambiente de trabajo, incluyendo aspectos tales como salario, prestigio, supervisión, calidad de relaciones humanas, condiciones laborales estables y políticas de la organización y seguridad.

Los **factores de motivación** surgen de las relaciones de trabajo. Es importante tener factores que motiven. Las características básicas que producen sensación de satisfacción son las siguientes: trabajo desafiante, logros, responsabilidad, reconocimiento, promoción y progreso. Los factores de motivación

ción nunca son por completo satisfactorios a menos que los factores de higiene sean razonablemente satisfactorios y efectivos. Los dos factores se relacionan mutuamente con respecto a situaciones del entorno laboral.

#### **Teoría de las necesidades de McClelland:**

Este autor y sus colegas crearon otra teoría y en la que se distinguían en tres tipos de necesidades básicas de los individuos: necesidades de logro, de poder y de afiliación.

La **necesidad de logro** manifiesta que "las personas que pasan el tiempo pensando como pueden mejorar en su trabajo, que se preguntan como podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo, se consideran que tienen una alta necesidad de logro" (Terry & Franklin, 1995, p. 381)

La **necesidad de poder** "es el afán por afectar, tener influencia y controlar a los demás" (Robbins, 1994, p. 215).

La **necesidad de afiliación** manifiesta que "muchas personas ocupan la mayor parte de su tiempo pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización" (Terry & Franklin, 1995, p. 382).

#### **Teoría de las expectativas de Vroom:**

Vroom propone una teoría de las expectativas que incluyen tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad).

**La valencia** se refiere a "la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis, 1997, p. 147). **La expectativa** "es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto" (Clifton, 1985, p. 70). **La instrumentalidad** "representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo" (Davis, 1997. p. 148).

#### **Teoría de las expectativas de Porter-Lawler:**

Porter y Lawler desarrollaron una teoría más amplia y completa que la de Vroom. Estos investigadores incluyen en la teoría elementos como las relaciones entre percepción, esfuerzo, recompensa y motivación.

La teoría afirma que "la cantidad de esfuerzo (la intensidad de motivación y la energía aplicada) depende del valor de la recompensa, más la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir la recompensa" (Koontz, 1994, p. 473).

En resumen, los gerentes deben definir con claridad la relación causal entre el desempeño y las recompensas; pero esto se complica aún más porque los colaboradores presentan variaciones, algunos se motivan por reconocimientos, dinero o ascensos.

### Teoría de la Equidad:

Se refiere "a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que incluyen muchos factores, tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación) en comparación con las recompensas de otros" (Koontz, 1994, p. 473-474).

En resumen si los funcionarios no reciben en forma equitativa las recompensas y sienten que hay preferencias, se pueden sentir desmotivados, tensos, disminuir el rendimiento, y hasta ser motivo de abandonar la organización.

### Teoría del Reforzamiento:

"La conducta está en función de sus consecuencias" (Robbins, 1993, p. 223). La teoría enfatiza lo que le ocurre al individuo cuando actúa; permite analizar qué controla y qué ejerce influencia en la conducta.

Existen dos tipos de reforzamientos: positivo y negativo. El **reforzamiento positivo** se define como "la acción que aumenta la probabilidad de algún comportamiento en especial" (Gibson, 1994, p. 130). El anterior reforzamiento se utiliza para modificar el comportamiento de las personas, por ejemplo: ascensos, incentivos económicos, felicitaciones, estímulos.

El **reforzamiento negativo** se refiere "al aprendizaje que ocurre cuando las personas cambian de conducta para evitar o eludir circunstancias desagradables" (Stoner, 1996, p. 503).

### Teoría de la Fijación de Metas:

Cuando el individuo logra una meta propuesta, esto funciona como elemento de motivación para laborar. Las metas señalan al individuo lo que tienen que hacer y con qué esfuerzo. La teoría de la Metas indica "que las metas concretas y difíciles alcanzan mejores resultados". (Robbins, 1993, p. 222). La meta es "el objetivo de una acción, es lo que una persona trata de lograr" (Gibson, 1994, p. 152)

De acuerdo con Robbins, las metas aumentan el rendimiento individual.

#### - DIMENSIÓN GRUPAL

Si el individuo es importante dentro de la organización, el conjunto de sujetos, reunidos por características o afinidades, es también trascendental para la organización. El intercambio entre individuos y grupos se denomina **COMUNICACIÓN**.

*...La comunicación es un proceso de intercambio de información en la organización, sin embargo es el resultado y no la causa de la administración competente, ya que es un medio para lograr el entendimiento entre las personas. (Terry & Franklin, 1992, p. 443).*

Se puede afirmar que no existe una organización sin comunicación, pues es una de las variables importantes para alcanzar con efectividad los objetivos o metas, que son esenciales para el funcionamiento interno de la organización. Además integra las funciones administrativas y es necesaria para establecer y a la vez difundir las metas.

El flujo de comunicación en la organización se puede dar en tres direcciones:

- **Descendente:** ésta va de superiores a subordinados. Es utilizada para dar instrucciones, señalar problemas y retroalimentar al cliente interno.
- **Ascendente:** ésta fluye de subordinados a superiores, para retroalimentar a los superiores sobre los problemas del personal.
- **Lateral:** se da entre personas de un mismo grupo de trabajo a un mismo nivel u horizontalmente, y con personas de diferentes niveles.

Para que una organización sea eficaz la comunicación debe fluir en las tres direcciones, ya que si se da en un solo sentido hay problemas.

Las barreras para una buena comunicación son:

- Falta de franqueza;
- Falta de atención y evaluación prematura;
- Comunicación impersonal;
- El lenguaje
- Sobrecarga de información.

Otro elemento importante en la dimensión grupal de las organizaciones es el **LIDERAZGO**.

Bergeron define el liderazgo como "el conjunto de actividades y sobre todo de las comunicaciones interpersonales por las que un superior en jerarquía influye en el comportamiento de sus subalternos, en el sentido de una realización voluntariamente más eficaz de los objetivos de la organización y del grupo" (Bergeron, 1983, p. 239).

Existen varias propuestas teóricas para el estudio del liderazgo, sin embargo sólo tres de éstas se han desarrollado con respaldo en sus conclusiones. Así tenemos:

- a. La Teoría de los Rasgos que distingue al líder por sus dotes físicos e intelectuales,
- b. La Teoría del Comportamiento, que permite reconocer al líder por su comportamiento y
- c. Teorías y Modelos de Contingencias.

Bergeron plantea cinco elementos básicos sobre el liderazgo:

- 1. La influencia;
- 2. Un aspecto voluntario o deliberado;
- 3. Comunicación interpersonal;
- 4. Capacidad de dirección;
- 5. La idea de superación y esfuerzo extra.

## - DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Desde una perspectiva estructural, el **AMBIENTE FÍSICO** constituye un factor que determina las relaciones internas. El ambiente físico laboral es el lugar en el cual el empleado lleva a cabo su trabajo, es también donde equipo y personal interactúan según la distribución física, el espacio, la iluminación y demás elementos que caracterizan dicho espacio.

Juan C. Araya lo define como (1990)

...el lugar donde el empleado ejerce su labor, cuya distribución física consiste en colocar las máquinas, equipo y personal de manera que permita a los productos avanzar con facilidad, al costo más bajo y el nivel mínimo de manipulación, desde que se reciben las materias primas hasta que se despacha el producto acabado. (Araya, 1990, p. 78)

Los elementos del ambiente físico en una organización son los siguientes:

- |                |               |
|----------------|---------------|
| 1. Temperatura | 2. Ruido      |
| 3. Iluminación | 4. Espacio    |
| 5. Higiene     | 6. Mobiliario |

### 1.6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

La base de la satisfacción es la calidad de las labores y servicios. Las ideas relacionadas con esos conceptos se desarrollan seguidamente y son parte de la clasificación de cliente interno y externo, considerada por diferentes autores.

En la discusión de conceptos se consideran las diversas teorías y enfoques relacionadas con el concepto de satisfacción.

#### 1.6.1. LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS CON BASE EN LA CALIDAD

Según Antonio Houed (1987) existen dos tipos de clientes en una organización, los clientes internos y los clientes externos. Este autor define como **clientes externos** aquellas personas u organizaciones que reciben los productos que genera la organización. Por otra parte, el mismo autor define como **clientes internos** a todos aquellos funcionarios o unidades operativas que generan servicios a otro grupo de funcionarios o unidades dentro de la organización.

Por cliente, en los servicios de salud, se acepta al demandante del servicio, que paga por él y se presenta en el momento de mayor necesidad en las instalaciones de un centro de atención de salud, ya sea un hospital, una clínica u otro, y solicita los servicios de salud.

De las expectativas del cliente y la habilidad del servicio para dar respuesta, depende el grado de satisfacción que se logre. Las dimensiones de satisfacción de los servicios de salud deben abarcar tanto al cliente interno como al externo de dichos servicios.

Idealmente debe buscarse una estrategia para facilitar que la calidad se considere una actividad profesional importante, diseñada para obtener constantemente mejorías en la atención de los pacientes.

Los clientes internos deben sentirse satisfechos de su participación en la prestación de servicios de alta calidad. En el mismo sentido, el usuario debe sentirse como el objetivo primordial de la atención.

Otra noción, sobre la satisfacción de los clientes la ofrece Parini (1997). La dimensión de satisfacción del usuario se refiere a la relación entre proveedores y clientes, entre administradores y proveedores de servicios de salud y la comunidad.

En resumen, se puede decir que los problemas de la dimensión de la satisfacción de los clientes pueden comprometer la calidad de la atención. Las relaciones interpersonales contribuyen a mantener, aumentar o disminuir el nivel de satisfacción de los clientes internos y por ende su productividad.

#### 1.6.2. INFLUENCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Está demostrado por muchos estudiosos, que un clima organizacional agradable es una influencia positiva en torno de la satisfacción del individuo, que brinda un servicio.

Sin embargo, según Bergeron (1994) esto, no es una verdad absoluta, en virtud de dos razones importantes: la primera objeción es que, en la práctica, clima, cultura y satisfacción son la misma cosa porque la cultura organizacional determina el clima y a su vez ambas determinan el grado de satisfacción.

Esto con base en que, para establecer el nivel del clima se toman preguntas que también se utilizan para medir la sa-

tisfacción y la cultura, de manera que existe cierta relación. En segundo lugar, hay investigadores que indican que cultura, clima y satisfacción son conceptos muy distintos. No obstante señalan que la satisfacción es el producto del grado de percepción del clima organizacional y que éste es una manifestación de la cultura. En resumen el autor de esta tesis apoya la segunda objeción planteada.

La satisfacción en el trabajo influye sobre la calidad de un servicio. Un colaborador satisfecho promoverá la calidad por medio de una realización placentera de sus labores. Sin embargo, es importante hacer notar que tanto la calidad como la satisfacción son producto de la cultura organizacional de la empresa. Así, en el marco de la filosofía de la calidad, la cultura organizacional debe promover los siguientes aspectos:

- a. Involucrar totalmente al personal en los procesos de calidad.
- b. Implantar mecanismos de recompensa y evaluación.
- c. Otorgar autonomía en el desarrollo de las actividades.
- d. Estimular las actividades en equipo.

### 1.6.3. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN EL TRABAJO

En el campo de la psicología como en el de la administración, se entiende que la satisfacción en el trabajo está íntimamente relacionada con actitudes, valores y comportamientos del individuo.

Se define la satisfacción en el trabajo:

*...como una orientación afectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio trabajo y hacia el mismo. ... un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando sucede lo contrario diremos que el trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo. Por lo tanto la variable satisfacción en el trabajo, puede tomar valores positivos o negativos, representando sus extremos por las expresiones, sentimientos de gran satisfacción y sentimiento de gran insatisfacción, respectivamente. (Genescá, 1977, p. 139).*

### 1.6.4. ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

#### - TEORÍA DE LA EQUIDAD

Desarrollada por J. Stacy Adams, esta teoría afirma que la satisfacción se determina mediante el balance insumo-producto, percibido por un determinado sujeto. Si el balance resulta equilibrado el sujeto está satisfecho, de otra manera se generan sentimientos de insatisfacción.

De lo anterior se concluye que si los trabajadores no reciben equitativamente las recompensas y sienten que hay preferencias pueden sentirse descontentos, tensos o disminuir el rendimiento individual. Al contrario, si la recompensas se perciben como justas, es probable obtener el mismo o mayor nivel de producción de los colaboradores.

Esta teoría está sustentada por cuatro conceptos relevantes: la persona, quien percibe lo justo; el sujeto de comparación, que es la relación entre insumos y resultados; los insumos, que son las características individuales como habilidades, experiencia; y por último los resultados, que es lo que espera recibir el trabajador. Si las recompensas se dan en forma equitativa, los beneficios serán positivos. El individuo se sentirá motivado y por ende satisfecho en la organización. Esta teoría fue explicada anteriormente en forma breve.

#### - TEORÍA DE KORMAN

Según Eugenia Cuadra y otros (1991) esta teoría está basada en la observación de que las personas se sienten satisfechas con los trabajos que coinciden con los conocimientos que tienen de sí mismos y de los demás. De esta manera, en la medida en que una situación concuerde con el concepto de la persona sobre sí misma y su capacidad para ser competente y satisfacer sus necesidades, en esa proporción se sentirá satisfecha. De la misma forma, en que la situación concuerde con el concepto que el grupo en referencia tiene de una persona y lo que se espera de ella, ésta se sentirá satisfecha.

#### - TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

Esta teoría plantea que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que desea y que, cuanto más importante sea para ella lo que necesita más satisfecha estará; pero si no obtiene lo que quiere resultará insatisfecha.

Esta teoría propone "que una persona con una fuerte necesidad estará motivada para utilizar los comportamientos apropiados para satisfacerla. Las necesidades de las personas se aprenden en la cultura de la sociedad" (Gibson, 1994, p.107).

De acuerdo con Gibson, existe una relación entre los conceptos de aprendizaje y de las necesidades que se adquieren de la cultura asociada.

A los trabajadores les interesa la cooperación con sus compañeros, les gusta ser agradables. En síntesis, son individuos que luchan por mantener buenas relaciones humanas dentro de la estructura organizativa. En resumen, si las necesidades del trabajador son solucionadas esto acarreará un grado de satisfacción mayor y por ende habrá un mayor rendimiento laboral.

#### - TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría señala que la motivación de las personas está determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo, ya sea positivo o negativo, multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuyan a la consecución de la meta.

Se dice que la expectativa es "la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto" (Clifton, 1985, p. 70). Se tiene la creencia de que cierto comportamiento corresponde a cierto resultado. Son probabilidades subjetivas que surgen a raíz de una acción o de que suceda algo.

Esta teoría "en donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valor la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y expectativa la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado" (Koontz, 1994, p.471). De la cita anterior se desprende que una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera nula.

#### - TEORÍA "X" Y "Y"

Douglas McGregor denominó como teorías X y Y, un conjunto de suposiciones acerca de la naturaleza y la conducta humana.

La Teoría X se basa en que: (Pallavicini, 1988, p. 90)

- ...El hombre evita el trabajo
- Al individuo debe dirigírsela y amenazarlo con castigos para que logre un nivel mínimo de trabajo.
- El ser humano tiene poca ambición, evita responsabilidades y desea seguridad.

La Teoría Y o de autocontrol establece lo siguiente: (Ramos, 1990, p. 66).

- ...El ser humano percibe el trabajo como algo natural, no lo rehuye.
- El hombre desea controlarse a sí mismo.
- El individuo gusta de aceptar nuevas responsabilidades.
- El ser humano también considera, como una compensación a su esfuerzo, los éxitos que alcance en el desarrollo de su trabajo.
- El individuo posee capacidad e ingenio para resolver problemas de la organización.

Como se puede apreciar, la teoría X, sugiere que a los funcionarios les desagrada el trabajo y si es posible lo evitan. La teoría Y es más optimista, pues plantea que los miembros de una organización aprecian el trabajo como algo natural, aceptan la responsabilidad y les gusta trabajar.

### 1.6.5. **VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

En este apartado conviene definir las variables que orientan el análisis de la satisfacción en el trabajo. Ellas hacen referencia tanto al ambiente físico, como a las relaciones sociales, la gestión de recursos humanos y la autorrealización.

#### A. **AMBIENTE FÍSICO**

Es el medio donde el cliente interno lleva a cabo su trabajo. Los indicadores de esta variable son los siguientes:

- Disponibilidad de mobiliario y equipo
- Apariencia
- Higiene
- Iluminación
- Ruido
- Ventilación
- Temperatura ambiente
- Comodidad

#### B. **RELACIONES SOCIALES**

Son las condiciones determinadas por la interacción de las personas en las que el cliente interno se desenvuelve.

A continuación se presentan los indicadores de dicha variable:

- Relaciones con sus compañeros (horizontales).

- Relación con los subalternos, si los tiene (verticales descendentes)
- Relaciones con sus superiores (verticales ascendentes)
- Relaciones interdepartamentales
- Existencia, frecuencia e intensidad de los conflictos

#### C. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son las condiciones laborales que establece la organización para satisfacer sus necesidades y regular el desempeño.

Los indicadores a analizar son los siguientes:

- Remuneración
- Horario
- Recompensas
- Posibilidad de ascensos
- Capacitación

#### D. AUTORREALIZACIÓN

Es la realización personal del cliente interno dentro de la organización, significa la satisfacción que experimenta el individuo de alcanzar todo lo que es capaz de realizar en el campo laboral (Gutiérrez, 1993, p. 89).

A continuación se citan los indicadores de dicha variable:

- Desarrollo de habilidades por medio del trabajo
- Grado de dificultad del puesto
- Identificación con el puesto
- Nivel de especialización.

#### E. PARTICIPACIÓN

Consiste en el involucramiento de las personas en las actividades de la organización aportando cada cual la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales. A continuación se presentan los indicadores de dicha variable.

- Trabajo en equipo
- Involucramiento en el cambio
- Conocimiento de la misión visión y objetivos
- Compatibilización de intereses

A continuación se describen las variables e indicadores que serán analizadas en el modelo que se propone para la investigación.

### 1.7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

A partir del análisis teórico precedente, se propone un modelo para analizar la cultura organizacional y su relación con el grado de satisfacción del cliente interno del Hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega.

Los tres elementos fundamentales de una organización son: la **infraestructura**, que es la base que sostiene a la organización, esto es las bases jurídicas y los elementos materiales: edificio, tecnología u otros. La **estructura** se cimienta sobre la infraestructura, la cual tiene dos partes que son: diseño organizacional, que se refiere a cómo está estructurada la organización y por lo general se representa en un organigrama y la parte funcional serían las normas y procedimientos de la organización. La **superestructura** es la ideología de la organización, y se concreta en la cultura y el clima organizacional. Estos, a su vez, van a influir en el grado de satisfacción del cliente interno. Todos ellos interactúan en la organización y determinan el clima organizacional.

Existen muchas definiciones sobre el concepto de ideología, pero se plantea la siguiente: "todo sistema de ideas sobre el mundo, la cual tiene dos orientaciones: la que concibe la ideología como falso pensamiento y la que la concibe como visión del mundo" (Campos, 1995, p.301).

En esta investigación se va a trabajar con la segunda de las orientaciones anteriores del concepto de ideología, planteada por Campos.

Toda organización tiene un modelo organizacional que se puede establecer de diversas formas, por lo que se pueden emplear diferentes modelos para su análisis.

El modelo que se propone permite establecer una interacción entre cultura organizacional, clima organizacional y el grado de satisfacción del cliente interno. En otras palabras el clima organizacional es una manifestación de la cultura y a su vez dependiendo de éste así será el grado de satisfacción del trabajador, lo cual a su vez incide en la calidad de los servicios.

Conviene, en primer lugar, definir las variables de cultura organizacional, que son los valores, entendiéndose éstos como una convicción profunda y relativamente estable en cuanto a la superioridad de un modo de conducta o de un objetivo de vida. Se considera que son la fuente principal de las actitudes, favorables o desfavorables, frente al mundo.

Los valores a analizar son los siguientes: innovación, conformismo, competencia, respeto, solidaridad, compromiso, calidad, empatía, colaboración, altruismo, alto desempeño y servicio al cliente.

Seguidamente se definen tales valores, según son entendidos para efectos de esta organización.

Garcia, (1972), define esos valores de la siguiente manera:

- **INNOVACIÓN:** Acción de innovar, novedad que se introduce en una cosa; en síntesis sería una modificación.
- **CONFORMISMO:** Actitud que refleja que se está de acuerdo con lo oficialmente establecido en una organización.
- **COMPETENCIA:** Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa.
- **RESPETO:** Manifestaciones de cortesía: presentar sus respetos. Enaltecimiento, obediencia. Respeto humano, miramiento excesivo a la opinión general.
- **SOLIDARIDAD:** Sentimiento que impele a los hombres a prestarse ayuda mutua. Dependencia mutua entre los hombres que hace que no puedan ser felices unos si no lo son los demás.
- **COMPROBAMIENTO:** Es una obligación moral contraída entre dos o más sujetos.
- **CALIDAD:** Excelencia de alguna cosa, producto del conjunto de cualidades de una persona o cosa.
- **EMPATÍA:** Acción de tratar o tratarse entre los seres humanos como un aspecto de la vida social.
- **COLABORACIÓN:** Trabajar con otros, cooperando, ayudando y contribuyendo mutuamente entre los compañeros.
- **ALTRUISMO:** Amor al prójimo, calidad contraria a egoísmo. Esmero y complacencia en el bien ajeno, aún a costa del propio.

- **ALTO DESEMPEÑO:** Desempeñar con excelencia las funciones encomendadas.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Acción y efecto de servir, estar al servicio de una persona, en este caso del cliente externo.

A continuación se presentan **las variables del clima organizacional**, como una manifestación de la cultura. Estas son las siguientes:

A. **MOTIVACIÓN:** es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de una organización. Está condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Los indicadores de dicha variable son los siguientes:

- **Creatividad:** Acción de crear cosas.
- **Iniciativa:** Acción que da principio a una cosa.
- **Realización personal:** El objetivo de todo cliente interno es lograr su realización personal, la cual se obtiene con esfuerzo y dedicación. El trabajo es el medio para lograr los objetivos y metas del individuo, para así satisfacer sus necesidades individuales y familiares.
- **Aceptación de ideas:** Acción de aceptar las ideas de las personas en una determinada organización.

**Aplicación de conocimientos:** Acción y efecto de poner en práctica los conocimientos.

- **Orgullo de pertenencia:** Consiste en sentirse satisfecho de pertenecer a una determinada organización.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad de los funcionarios de cumplir con sus deberes y responsabilidades asignadas, así también las consecuencias que esto conlleva. La responsabilidad de un empleado incluye el conocimiento de sus labores y el grado de compromiso que ha adquirido en el desarrollo de las tareas en forma eficiente, para lograr las metas y objetivos de la organización.
- **Estabilidad laboral:** Es la permanencia, duración, firmeza laboral a la que está sujeta el cliente interno.
- **Incentivos:** Lo que mueve o excita a una cosa. Elementos gananciales que incitan a realizar una acción.
- **Metas del servicio:** Consiste en que el cliente interno debe tener interés por lograr las metas propuestas por la organización.
- **Reconocimiento por su desempeño:** Consiste en que la organización le dé importancia al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales. Un reconocimiento posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades del cliente interno, ya que todo individuo tiene una condición especial dentro de la organización y necesita su reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad (Organización Panamericana de la Salud, V.3, p. 13).

**B. COMUNICACIÓN:** Es un proceso de intercambio de información en la organización. Debe analizarse al menos a través de los siguientes indicadores:

- **Comunicación descendente:** Es la que fluye desde los niveles superiores a los inferiores. Es utilizada para dar instrucciones con respecto a las tareas, y dar a conocer las políticas y procedimientos de la organización.
- **Comunicación ascendente:** Es la comunicación que se establece de los subordinados hacia los superiores. Es el medio por el cual estos últimos conocen las sugerencias del personal acerca de los procesos de trabajo y sus aportes para mejorarlo.
- **Medio de comunicación:** Es la forma como se comunican las personas dentro de una organización: verbal, escrita, telefónica u otros.
- **Retroalimentación:** Es la transferencia de información, mediante la cual una persona capta el impacto que sus acciones producen en el medio en el que se desarrolla.
- **Comunicación horizontal:** Es la comunicación que se establece entre los compañeros de trabajo, a un mismo nivel.
- **Comprensión del lenguaje:** Son las diferentes formas de emplear las palabras para expresar las ideas. Existen tres tipos de lenguaje: el lenguaje hablado, el escrito y el mimético (García, 1972, p. 530).

C. **LIDERAZGO:** Es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, es la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la ~~b&tilde;ilidad~~ de convencer. Incluye los siguientes indicadores:

- **Dirección:** "Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo" (Koontz, 1990, p. 19).

Es una función del liderazgo que se caracteriza por la capacidad de dirigir a los colaboradores hacia la consecución de objetivos y metas.

- **Excelencia:** "Es 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" (Organización Panamericana de la Salud V.3, p.6).
- **Capacidad de solucionar conflictos:** Habilidad para resolver las diferencias interpersonales o intergrupales que surgen entre los subalternos, de una manera justa.
- **Calidad de liderazgo:** En las organizaciones existen líderes: pésimos, malos, buenos y excelentes.
- **Capacidad de integración del personal:** Consiste en lograr que el equipo de trabajo esté integrado por el personal, que se requiere para realizar las diferentes funciones, pero también que tenga la capacidad y habilidad que el puesto requiere. Se trata de equipos con metas comunes y cuyo potencial es mayor que la suma de los potenciales de las personas individuales.

A continuación se presentan las variables e indicadores para medir el grado de satisfacción del cliente interno:

## A AMBIENTE FISICO

Es el medio donde el cliente interno lleva a cabo su trabajo. Incluye los siguientes indicadores. García (1972) los define de la siguiente manera:

- **Disponibilidad de mobiliario y equipo:** Calidad y cantidad del mobiliario y equipo disponible.
- **Apariencia:** Cualidad que habla del aspecto del lugar de trabajo.
- **Higiene:** Condición del sitio de trabajo referida al aseo que ostente.
- **Iluminación:** Acción de iluminar un local, ya sea en forma artificial o natural.
- **Ruido:** Conjunto de sonidos diversos sin ninguna armonía que producen alteración del medio donde se presentan.
- **Ventilación:** Corriente de aire que se establece al ventilar un local.

- **Temperatura ambiente:** Nivel de calor-friío que determina la sensación de bienestar en un sitio.
- **Comodidad:** Calidad de sentirse a gusto con las condiciones de espacio y distribución de un lugar.

## B. RELACIONES SOCIALES

Son las condiciones determinadas por la interacción de las personas en las que el cliente interno se desenvuelve.

Con respecto a las relaciones sociales se presentan los siguientes indicadores:

- **Relaciones con sus compañeros (horizontales):** Constituyen un aspecto fundamental en el estudio de las manifestaciones de la cultura organizacional. Se observan en el comportamiento de los individuos que ocupan el mismo nivel en la jerarquía institucional.
- **Relación con los subalternos, si los tiene (verticales descendentes):** Son las relaciones del jefe hacia sus subalternos, dándose una relación de un nivel superior a un nivel inferior.
- **Relaciones con sus superiores (verticales ascendentes):** Es importante que la jefatura entienda el factor humano, ya que las personas no trabajan aisladamente, sino que laboran en grupo para lograr sus objetivos personales y los de la organización. Esta relación se da en forma vertical ascendente de los empleados hacia un nivel superior que sería la jefatura inmediata.

- **Relaciones interdepartamentales:** Son las relaciones que se establecen entre los diferentes departamentos dentro de la organización.

- **Existencia, frecuencia e Intensidad de los conflictos:** Choque, combate entre los individuos dentro de una organización, ya que es inevitable el surgimiento de conflictos debido a que en las organizaciones las actividades son realizadas por individuos y grupos de individuos con diferentes intereses personales.

### C. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son las condiciones laborales que establece la organización para satisfacer sus necesidades y regular el desempeño.

García (1972) define los siguientes indicadores:

- **Remuneración:** Acción de aceptar una recompensa o pago por un servicio brindado.

- **Horario:** Cuadro indicador de las horas en que deben ejecutarse determinadas labores. En resumen, es el tiempo en el que se llevan a cabo determinadas tareas.

- **Recompensa:** Compensación: cosa que se da como premio de algo; gratificación, premio, regalo, retribución, tributo.

- **Posibilidad de ascensos:** Adelanto de un empleado. Subir de puesto en el lugar de trabajo.

- Capacitación: Acción y efecto de educar al personal para brindar un mejor servicio dentro de la organización.

#### D. AUTORREALIZACIÓN

Es la realización personal del cliente interno dentro de la organización; significa la satisfacción que experimenta el individuo de alcanzar todo lo que es capaz de realizar en el campo laboral (Gutiérrez, 1996, p. 89).

A continuación se definen los indicadores de dicha variable:

- Desarrollo de habilidades por medio del trabajo: Condición inherente de la actividad laboral para incrementar las capacidades globales del individuo para realizar su trabajo progresivamente mejor.
- Grado de dificultad del puesto: Es lo difícil que presenta cada cargo para que los individuos exploten sus habilidades.
- Identificación con el puesto: Es la forma como el cliente interno entiende las funciones del puesto que desempeña. Ya que toda organización está constituida sobre una base de recursos. Entre los más importantes están los humanos, que poseen distintos valores, ideas, sentimientos y habilidades que varían en la interacción diaria con los compañeros, y clientes externos.

- **Nivel de especialización:** Es el grado en que el cliente interno está preparado para realizar determinado trabajo.

#### E. PARTICIPACIÓN

Consiste en el involucramiento de las personas en las actividades de la organización aportando cada cual la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales (Gutiérrez, 1993, p. 84).

- **Trabajo en equipo:** Para lograr las metas y objetivos establecidos en una organización se requiere de trabajo en equipo, teniendo una participación ordenada de los miembros con una distribución de deberes y responsabilidades para alcanzar la meta.

- **Involucramiento en el cambio:** El cliente interno que participa en el desarrollo del trabajo y a su vez se identifica con los problemas, como en la búsqueda de soluciones, promoverá y participará de los cambios que debe efectuar la organización, adoptando nuevas prácticas, lo que conlleva al logro de los objetivos de la organización.

- **Conocimiento de la misión visión y objetivos:** Consiste en la internalización por parte de los clientes internos de la misión, visión y objetivos de la organización para así lograr un trabajo eficiente y de buena calidad.

- **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) (Organización Panamericana de la Salud, V.3, p. 22).

Con todo lo expuesto anteriormente se tratará de establecer la relación entre cultura, clima y grado de satisfacción del cliente interno en el Hospital, Dr. Carlos Luis Valverde Vega, ya que éstos factores están intimamente relacionados y se hace difícil ver los elementos intangibles, que los componen, estableciendo límites precisos.

Todos los elementos anteriores se integran en el siguiente modelo:

MODELO DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN CON EL GRADO DE SATISFACCIÓN

