

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN CENTRO DE SALUD DE ATENCION PRIMARIA: EVALUACION E INTERVENCION PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DEL EQUIPO DE SALUD<sup>1</sup>

Cuad. Méd. Soc. XXXVIII, 3, 1997/ 3-12

*Carmen Gloria Hidalgo\**

*Ana María Cabezas\*\**

*M. Collados\*\*\**

## SUMMARY

The new work approach of the Consultorio Villa O'Higgins, is based on a sectorialization of the public by groups, and gives priority to the attention of families under biopsychosocial risk. This approach has implied an organizational change, from a traditional to a matrix structure.

Given these modifications, it was considered necessary to evaluate staff satisfaction. For this purpose an intervention on the organizational environment was designed. The evaluation process consisted of a pre intervention diagnosis, the intervention it self and post intervention evaluation.

In the pre and post intervention measurements, the Chilean adaptation of the Litwin & Stringer test, was used in order to evaluate the workers perception using eight organizational environment variables: structure, development opportunities, warmth, team spirit, management, motivation, rewards, immediate supervision.

The pre intervention results showed a medium level of satisfaction. Levels were highest in motivation, while the weakest values were for rewards and structure. Among the different programs, the best result was found in the family program.

The strategy of intervention was aimed at the structure, Rewards and Warmth components.

The post evaluation, nine months later, reflected a general improvement of the organizational climate perception. This improvement was due mainly to a significative increment of the three intervened variables. The organizational climate evaluation of the family program did not change.

The general improvement was due to a better perception by the other program workers.

Key words: organizational environment, staff satisfaction test, evaluation.

---

\* Profesora Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Av. Vicuña Mackenna 4860. chidalgc puc. cl.

\*\* Directora Centro de Salud Villa O'Higgins.

\*\*\* Psicólogo ayudante de Investigación.

<sup>1</sup> Este estudio es parte del proyecto de investigación FONDECYT N° 1960526, "MODELO DE ATENCION DE SALUD FAMILIAR: Evaluación y Mejoramiento de la Calidad del Programa Familias en Riesgo Biopsicosocial. En Un Consultorio de Atención Primaria". 1996.

## RESUMEN

El nuevo enfoque de trabajo del Consultorio Villa O'Higgins, basado en la sectorización de la atención al público y la priorización de la atención a familias en riesgo biopsicosocial, implicó cambiar de una organización tradicional a una matricial.

Dadas estas modificaciones se consideró necesario evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores. Para este propósito se diseñó una intervención en clima organizacional consistente en un diagnóstico preintervención, una implementación de estrategias para mejorar la satisfacción laboral y una evaluación postintervención.

En las mediciones pre y postintervención se utilizó la adaptación chilena del test de Litwin & Stringer para evaluar la percepción de los funcionarios en ocho variables de clima organizacional: estructura, oportunidad de desarrollo, calidez, equipo, dirección, motivación, recompensa y supervisión.

Los resultados de la medición preintervención mostraron una satisfacción laboral regular. La mayor fortaleza del grupo es la motivación por su trabajo, mientras las mayores debilidades son las recompensas y la estructura. Al comparar los distintos programas de atención y las unidades del consultorio, el mejor clima laboral se registró en el programa de familias en riesgo biopsicosocial.

Las estrategias de intervención se focalizaron en las variables estructura, recompensa y calidez.

La evaluación postintervención, nueve meses después, reflejó una mejoría global en la percepción de clima organizacional, principalmente por el aumento significativo de la satisfacción en las variables intervenidas. La percepción de los integrantes del programa de familia no cambió, dándose el mejoramiento en los otros programas y unidades.

Palabras clave: Clima organizacional, prueba de satisfacción laboral, evaluación.

## INTRODUCCION

Si bien los primeros estudios en torno al clima organizacional se desarrollan a partir de los años treinta, es a partir de mediados de siglo, donde comienzan las investigaciones empíricas y los estudios teóricos de manera más amplia y sostenida, dirigidas a definir y delimitar el concepto de clima organizacional (Lotito, 1992).

El enfoque perceptual es, de los diversos enfoques propuestos para abordar el tema, el que ha generado mayor número de investigaciones, y mostrado mayor utilidad. Este enfoque utiliza como elemento principal las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral, permitiendo una visión dinámica de la organización (Justiniano, 1984).

La percepción que los trabajadores tienen de su medio de trabajo tiene consecuencias relevantes para la organización, ya que afectan la productividad, la eficiencia, la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación y la accidentabilidad (Lotito, 1992).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se define como un "conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este ambiente y que se supone influyen la motivación y la conducta" de las personas. (Litwin y Stringer, 1968).

La medición del clima organizacional apunta a describir las características de la organización, evocando respuestas perceptuales. Se estimula a los trabajadores a emitir opiniones, las cuales tienen una gran importancia, dado que ellas representan una considerable fuente de influencia en las personas, en relación a sus motivaciones (afiliación, logro y manejo de emociones). Estas motivaciones influyen en el comportamiento, lo cual se verá reflejado en las conductas específicas de las personas y la manera de interactuar al interior de la institución (Lotito, 1992). Este círculo de interacción y mutua influencia también se verá afectado por variables individuales como son género y personalidad, así como por el rol que desempeñan en la organización y el nivel jerárquico.

La evaluación del clima organizacional es considerada como un instrumento diagnóstico de suma importancia, debido a estas y otras relaciones propuestas entre clima organizacional y una serie de fenómenos organizacionales tales como la satisfacción laboral, las conductas de liderazgo y la ejecución en el trabajo (Lotito, 1992).

En las instituciones chilenas que prestan atención de salud, en particular en el área de la atención primaria, es claro el diagnóstico hecho a comienzos de esta década, con respecto al deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores y las repercusiones importantes de éstas en su motivación para el trabajo (Domínguez, 1992). En términos generales se ha detectado una baja moral

de trabajo del personal, un deterioro de los sistemas de trabajo en equipo y una sensación muy generalizada de trabajar entregando mucho más de lo que se recibe, con carencia de espacios de participación y creación (Domínguez, 1992).

El Centro de Salud Villa O'Higgins, de la comuna de La Florida, tiene una población inscrita de 33.813 personas, equivalente a 5.635 familias. Este Consultorio tiene organizada la atención de acuerdo a los 4 programas básicos (maternal, infantil, del adulto y dental) y desde 1994, luego de un diagnóstico local y comunitario, se propuso desarrollar e implementar un programa de salud familiar, para aquellas familias detectadas con alto riesgo biopsicosocial. Este innovador proyecto se denominó Programa de Familias en Riesgo, teniendo prioridad desde 1995 en adelante.

El programa mencionado implicó cambios en la estructura organizacional y de los sistemas de atención. El Consultorio siguió con sus programas básicos y se sectorizó territorialmente la población para el Programa de Familias en Riesgo. Se dividió la población en dos sectores estando cada uno con un profesional a cargo y un equipo multidisciplinario.

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional de este Centro de Salud de atención primaria con el fin de diseñar e implementar intervenciones de cambio organizacional, y posteriormente realizar una evaluación postintervención para determinar su eficacia.

La evaluación pre, postintervención se inserta en una investigación de mejoramiento de la calidad global de la atención en salud, en Centro de Salud Villa O'Higgins, priorizando un programa innovador de Salud Familiar.

## METODOLOGIA

Para esta investigación se realizó un diseño experimental de mediciones repetidas pre y postintervención. En base a la primera medición, se diseñaron e implementaron diversas estrategias dirigidas a reconocer fortalezas y a mejorar los aspectos más débiles de la organización de Salud, en variables específicas relacionadas con el clima de la organización

Las variables dependientes a considerar son los puntajes de las ocho escalas del test de clima organizacional, en las mediciones pre y postintervención.

Como variables independientes se consideraron la pertenencia o no pertenencia al Programa

de Familias en Riesgo Biopsicosocial y la pertenencia a distintos estamentos (directores, profesionales, paramédicos y administrativos).

## POBLACION

La población en estudio son todos los funcionarios del Consultorio Villa O'Higgins, de 1995 y 1996. Se intentó estudiar el total de la población; sin embargo diversas razones (licencias, inasistencias, funcionalidad del Centro de Salud) no permitieron encuestar a todos los miembros de la institución. Por lo tanto, en la medición preintervención corresponde a 63 personas lo que constituye un 75% y en la medición postintervención se administraron 68 cuestionarios, correspondiendo al 80% del total de funcionarios.

## INSTRUMENTO

Se utilizó el test de clima organizacional construido a partir del test de Litwin-Stringer (1968) y el de Newman (1977), en la adaptación chilena para instituciones de servicio, de Morales, Manzi y Justiniano (1984). Este test está compuesto de 47 ítems, referentes a ocho variables de clima organizacional: estructura, oportunidad de desarrollo, calidez y apoyo, Equipo y distribución de personas y material, confianza y apoyo en la dirección, motivación laboral, recompensa y estilo de supervisión. Cada ítem es presentado como afirmación, a la cual se dan cuatro alternativas de respuestas dentro de una escala de Likert (1 a 4 puntos, siendo el puntaje mayor indicador de una dirección positiva de la variable).

## PROCEDIMIENTO

La aplicación de los cuestionarios se realizó citando grupos de 15 personas, autoadministrado, anónimo y con instrucciones de personas capacitadas externas al consultorio. Se realizaron dos mediciones secuenciales, con nueve meses de intervalo (septiembre 1995 y mayo 1996).

## ANALISIS DE DATOS

Se obtuvo un promedio por variable para el total de los miembros del consultorio y un promedio para cada uno de los grupos definidos. Se

utilizó la prueba T de Student para determinar diferencias entre los grupos, según pertenencia o no pertenencia al Programa de Atención a Familias en Riesgo Biopsicosocial y entre promedios en las mediciones pre y postintervención.

Con los valores obtenidos en la preevaluación se hizo un análisis descriptivo de las fortalezas y debilidades del grupo (análisis FODE). Se consideraron fortalezas de la organización cuando se obtenía un promedio grupal para cada comportamiento de 3 o más puntos, y debilidad cuando el promedio grupal alcanzaba 2 o menos en el ítem particular.

Con el fin de diseñar intervenciones para mejorar el clima organizacional se llevó a cabo un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo), obteniendo primero un promedio del grupo total por cada ítem del cuestionario y luego se reagruparon en categorías conceptuales definidas por las autoras, para un análisis de fortalezas y debilidades.

## RESULTADOS

En cuanto a los resultados preintervención, este Consultorio mostró que sus miembros tienen en promedio, una percepción del clima organizacional en todas las dimensiones evaluadas en un rango medio, que significa un nivel regular de satisfacción laboral. Destaca como grupo, un perfil relativamente parejo, siendo la dimensión de Recompensa el promedio más bajo ( $\bar{x} = 1.99$ ), alcanzando niveles de clara insatisfacción. Esta dimensión mide indicadores económicos pero también de reconocimiento por el trabajo bien hecho, valoración de los otros (jefes) por su desempeño e incentivos personales.

La mayor fortaleza de la institución aparece en la dimensión Motivación ( $\bar{x} = 2.85$ ), que indica una buena motivación y gusto por el trabajo que realizan. Todas las demás variables muestran promedios muy similares. Tabla N°1.

En cuanto a la diferenciación entre pertenencia y no pertenencia al programa de Familias en Riesgo Biopsicosocial, se observó en la primera medición, una diferencia clara entre los promedios de estos dos grupos en las diferentes dimensiones, siendo mayores los puntajes del equipo perteneciente al programa en todas las variables con excepción de la variable equipo. Las personas que laboran en el Programa de Familias perciben al consultorio con una mejor estructuración, con un poco de mayores posibilidades de desarrollo profesional, algo mejor el equipo de trabajo y mayor calidez en las relaciones interpersonales, bastante más de recompensa –indicando un valor muy bajo para el grupo general del consultorio– y mejor supervisión. Diferencias estadísticamente significativas se configuran las dimensiones de estructura ( $t=2.4$ ;  $p<.04$ ); calidez ( $t = 2.26$ ;  $p<.02$ ) y recompensa ( $t = 2.68$ ;  $p<.009$ ). Grafico 1

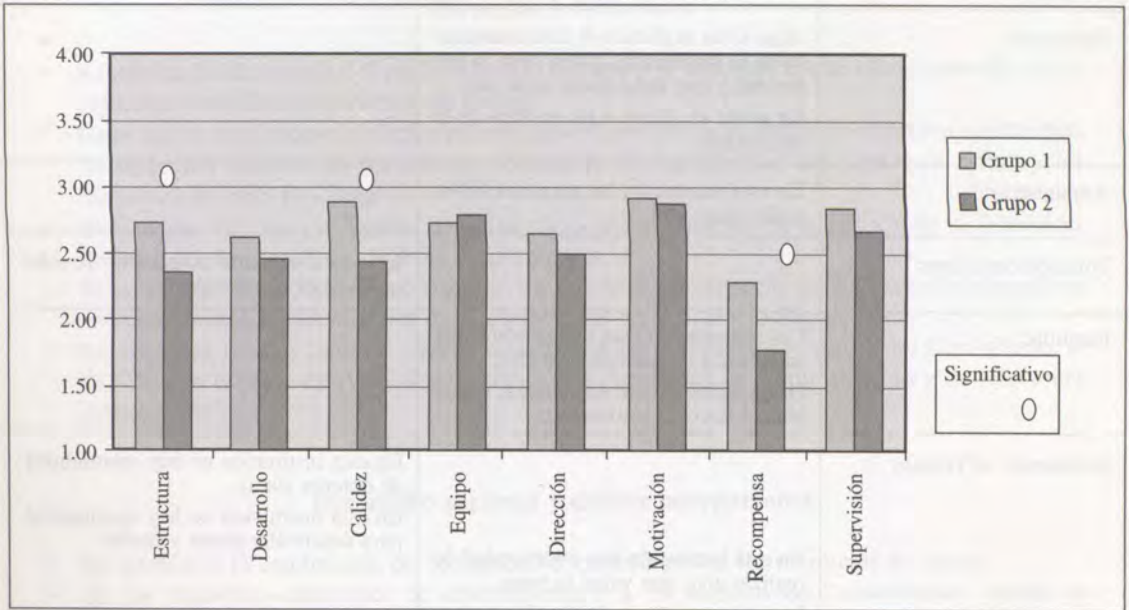
El Cuadro N°1 presenta el análisis FODE destacándose en las fortalezas, que en este Centro sus miembros, como grupo, se sienten satisfechos de pertenecer a ella, se identifican con la institución, y hay una buena motivación para el trabajo; también la relación entre jefes y subordinados es definida, como abierta y directa. Saben quién es la autoridad, no obstante, el manejo del poder no siempre es claro ni corresponde siempre a la autoridad formal, existiendo confusión sobre quién toma las decisiones. Las debilidades se especifican en torno a la falta de confianza entre los pares, poco trabajo en equipo, actividades muy

TABLA 1  
Comparación total prepostintervención

Variables	Pre	Post	t-Student	P-Value	Significación
Estructura	2.54	2.77	2.08	0.0015	pre < post
Desarrollo	2.50	2.58	0.62	0.05	
Calidez	2.64	2.66	0.15	0.05	
Equipo	2.74	2.61	0.83	0.05	
Dirección	2.55	2.73	1.42	0.05	
Motivación	2.85	2.87	0.17	0.05	pre < post
Recompensa	1.99	2.21	1.72	0.049	
Supervisión	2.72	2.82	0.80	0.05	

## GRAFICO 1

Comparación preintervención entre grupo perteneciente (1) y no perteneciente (2) al programa de familias



estresantes y duras, escasas recompensas y, sin que éstas sean consistentes con la calidad del trabajo. Se percibe una tendencia a un sistema de recompensas más centrado en el castigo que en el reconocimiento positivo. Tampoco se ve formas de acceder a puestos mejores y que éste se relacione con la calidad del desempeño.

Esta evaluación permitió diseñar e implementar las siguientes intervenciones dirigidas a mejorar el clima en aquellas dimensiones especialmente deficitarias, vale decir estructura y dirección, calidez, recompensa e incentivos. Cuadro 2

Después de 9 meses se evaluó nuevamente el clima organizacional encontrándose, en términos globales, un pequeño aumento en el promedio de prácticamente todas las dimensiones y siendo estadísticamente significativas las diferencias en aquellas hacia donde se dirigieron las intervenciones: recompensa ( $t= 3.15$ ;  $p < .001$ ) y estructura ( $t= 2.86$ ;  $p < .003$ ). Gráfico 2

Por otra parte, las diferencias entre ambos equipos de salud, prácticamente desaparecen luego de las intervenciones, siendo incluso significativamente mayor el promedio de la dimensión equipo ( $t= 2.66$ ;  $p < .004$ ) en el grupo no perteneciente al programa de familias en riesgo, indicando que este grupo logró percibirse con mayores recursos en cuanto a los materiales necesarios para su tra-

bajo, recursos personales y con una distribución más eficiente de los mismos. Gráfico 3

La mejor percepción de clima organizacional está dada especialmente por los aumentos promedios del equipo de salud perteneciente a los otros Programas del Centro de Salud (mujer, infantil, adultos, dental) mientras el equipo del Programa de familias se mantiene igual a la preevaluación, mostrando incluso una baja significativa en la variable Equipo, debido a la falta de recursos percibida, a la mayor demanda de servicios y la escasez de recursos tanto humanos como técnicos para abordar estas problemáticas tan complejas. Tabla 2

## DISCUSION

Es relevante destacar que las intervenciones son medidas relativamente sencillas y que no se requirió recursos económicos adicionales para su implementación sino más bien una reorganización liderada por los niveles directivos y de jefaturas.

El factor más interesante fue usar los resultados de la preevaluación como un diagnóstico que se compartió con todos los funcionarios y que de la misma comunidad salieron la mayoría de las sugerencias que posteriormente se implementaron, generando un cambio en el clima organizacional.

**CUADRO 1**  
Análisis FODE de cuestionario clima organizacional

Variable	Ítems fortalezas	Ítems debilidades
Estructura	Aquí se ha explicado el funcionamiento de la institución, quién tiene la autoridad y qué debe hacer cada uno. La gente se atiene a las normas de la institución.	
Administración	En esta institución las personas saben quién es su jefe.	
Toma de decisiones		En esta institución a veces no se sabe quién es el que decide.
Identidad	Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella. Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad hacia la institución.	
Motivación al Trabajo	En esta institución hay oportunidad de realizar algo que valga la pena. Las personas de la institución muestran interés por el trabajo que se realiza.	En esta institución no hay oportunidad de obtener status. En esta institución no hay oportunidad para desarrollar poder y usarlo.
Clima laboral Confianza	Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis colegas. Existen buenas relaciones humanas entre los directivos (jefes) y el personal (profesionales, auxiliares y administrativos).	En esta institución las personas no se tienen confianza. Esta institución no se caracteriza por un ambiente de trabajo cómodo relajado. En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas de sus propios intereses.
Relación desempeño-premio		En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo mal hecho que aquel bien hecho. En esta institución mientras mejor se haga el trabajo, no es mejor el reconocimiento que se recibe.
Estilo de supervisión	Existe la flexibilidad necesaria en la supervisión de las tareas.	En esta institución no hay suficiente reconocimiento por el trabajo bien hecho.
Comunicación	Los funcionarios se sienten libres para hablar abiertamente con quienes los supervisan, especialmente cuando tienen problemas.	
Desarrollo y Cambio		En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo no pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

## CUADRO 2 Intervenciones

### Dirección y estructura

- Asamblea dando cuenta del perfil obtenido en base a la percepción que ellos tienen del clima organizacional de su institución de trabajo.
- Cada sector y su equipo multiprofesional analizó en detalle su perfil de clima organizacional.
- La dirección elaboró un documento definiendo el organigrama del Centro de Salud y las funciones de cada funcionario.
- El Consejo Técnico del Centro de Salud, hizo una evaluación de la gestión de la Dirección, de los jefes de sectores y de jefes de programas.
- Se realizaron reuniones de intercambio de información respecto de las acciones específicas de cada Unidad del Centro por parte de los jefes en el Consejo Técnico.
- La directora llevó a cabo un trabajo directo con las Unidades de Apoyo del Consultorio, el SOME y la Oficina de Admisiones analizando problemas de administración y de relaciones interpersonales.

### Desarrollo personal y calidez interpersonal.

- Se estableció la celebración de “cumpleaños colectivos” en las reuniones de sector.
- En las reuniones semanales se establecieron 5 a 10 minutos de “misceláneas” donde se conversaba cualquier cosa menos temas laborales.
- Se enseñaron y practicaron técnicas de relajación grupal.
- Se introdujeron dinámicas grupales (30 minutos cada 15 días) dirigidas a un mayor conocimiento personal entre los distintos estamentos, mejorar la autoestima y contención emocional frente al estrés laboral.

### Recompensa

- Se implementó un cuaderno en que cualquier jefe podía hacer anotaciones positivas o negativas de un funcionario y las positivas eran traspasadas a su “hoja de vida”.
- Se estableció un reconocimiento para el mejor profesional y mejor auxiliar de cada semestre, según elección de sus compañeros de trabajo.

Este proceso significó un trabajo con toda la comunidad, solicitándole a ellos mismos que sugirieran conductas específicas de los diferentes estamentos, para mejorar el clima en las variables detectadas como problemáticas. Cuando se da la factibilidad de influir con acciones concretas, al equipo se le hace difícil formularlas. En este sentido se requiere un trabajo guiado para conseguir especificidad de comportamientos.

La administración del instrumento presentó algunas dificultades dado que algunas personas cuestionaron el carácter anónimo debido a que debían señalar estamento y años de servicios, con lo cual plantearon algunas reticencias. Esto es entendible

dentro del contexto de que la “falta de confianza” es uno de los aspectos evaluados como presentes en esta organización. En este sentido fue muy importante que se les asegurara que la administración y análisis de resultados se haría por personas ajenas a la institución.

Las intervenciones se hicieron a nivel general del Consultorio lo que explica que los valores alcanzados responden fundamentalmente a una mejora de la percepción de los funcionarios pertenecientes a los programas tradicionales que eran los más insatisfechos.

El equipo de familia en cambio, disminuyó su satisfacción con el clima laboral en varias dimen-

GRAFICO 2  
Comparación total prepostintervención

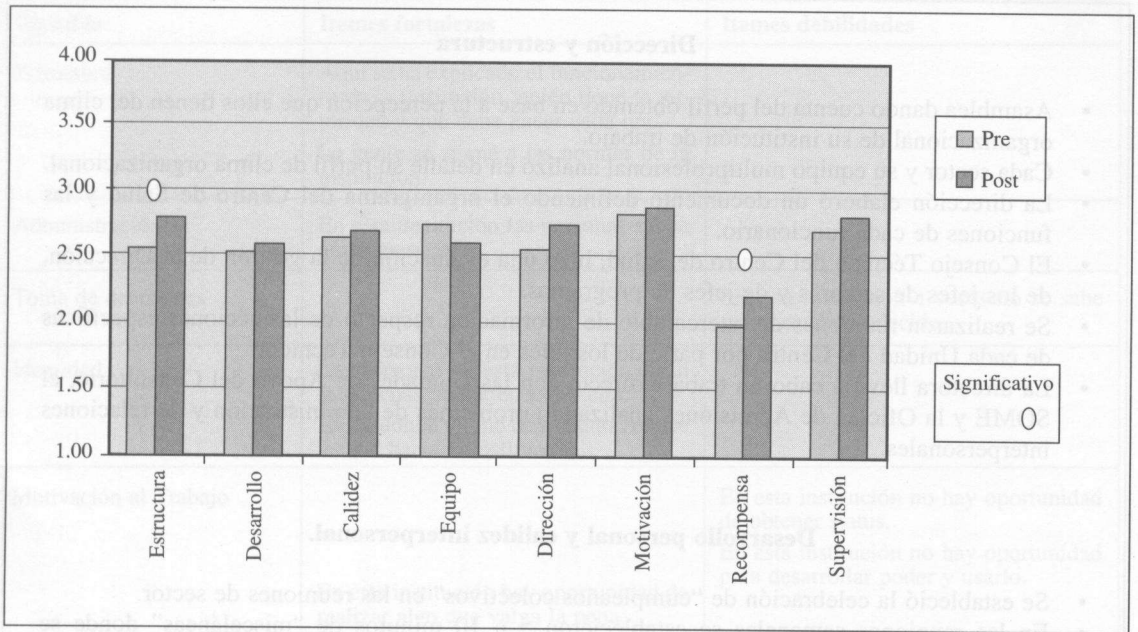
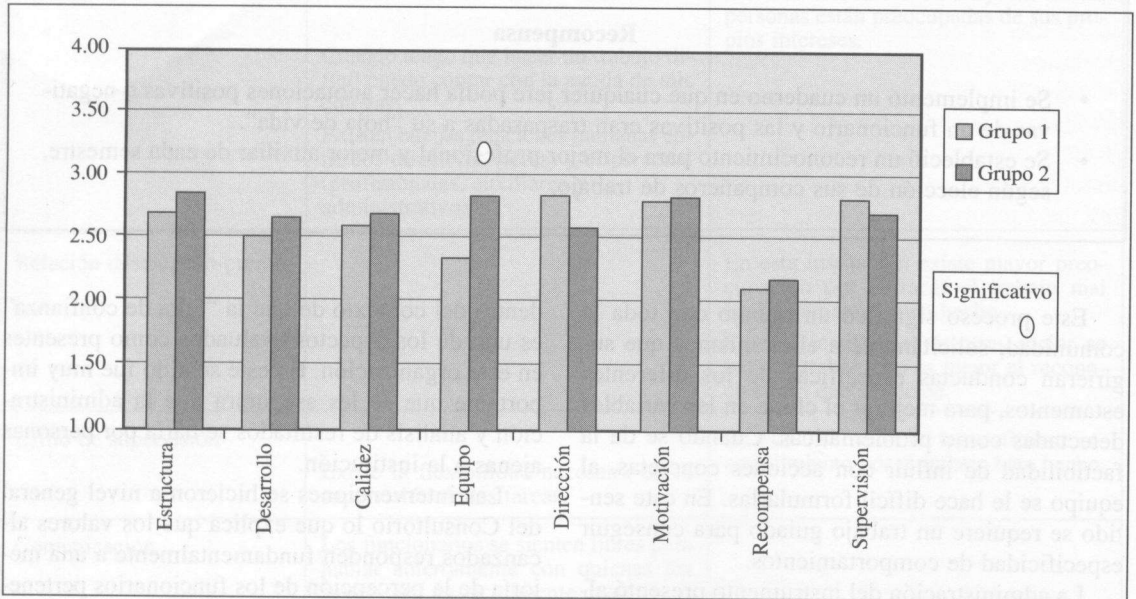


GRAFICO 3  
Comparación postintervención entre el grupo pertenecientes (1) y el no perteneciente (2) al programa de familias





siones, manteniendo su buen nivel de motivación y mejorando las variables asociadas a dirección. Este resultado nos parece responder a que después de un año del inicio de este nuevo proyecto, el equipo entró en una etapa crítica de frustración por lo complejo de las situaciones familiares a tratar, la conciencia de falta de herramientas técnicas, las urgencias de abordar problemas de salud mental sin contar con los recursos adecuados, el desgaste emocional y la desmotivación por el gran esfuerzo y los escasos resultados. Esto se refleja claramente en que la dimensión que mostró diferencias estadísticamente significativa entre ambos grupos fue la dimensión equipo, con además una baja en esta variable en relación a la medición pre-post en el equipo de familia (Tablas 2 y 3).

Sin duda este Centro de Salud aún requiere fortalecer aspectos relacionados con los incentivos y recompensas, dar posibilidades de desarrollo profesional y personal a sus integrantes junto con mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a recursos y medios técnicos. También es necesaria

rio desarrollar capacitación en trabajo en equipo, estimulando la confianza entre sus miembros, dar espacios de distensión emocional dado lo altamente estresante del trabajo y cambiar el estilo de esfuerzos e incentivos. La meta es lograr un clima que responda en general a una buena satisfacción laboral. Las fortalezas más notables son la alta motivación por su trabajo y su interés por realizar una labor de servicio a las personas. También se observa que sus miembros se identifican con su institución y que en general las relaciones entre jefes y subalternos se perciben como positivas.

En cuanto a las proyecciones de esta evaluación, se puede establecer que la medición del clima organizacional es una herramienta de apoyo que debiera utilizarse sistemáticamente, con el fin de favorecer el desarrollo organizacional y la mayor eficiencia en la atención de salud para los usuarios.

De este modo, se puede intentar abordar los problemas más persistentes en la atención primaria, como son: la rotación de personal, las licen-

TABLA 2  
Comparación postintervención entre el grupo perteneciente (1) y no perteneciente (2)  
al Programa "Familias en riesgo biopsicosocial"

Variables	Grupo 1	Grupo 2	t-Student	P-Value	Significación
Estructura	2.67	2.84	1.06	0.05	1 < 2
Desarrollo	2.50	2.65	0.83	0.05	
Calidez	2.60	2.69	0.60	0.05	
Equipo	2.35	2.83	2.66	0.0047	
Dirección	2.86	2.62	1.32	0.05	
Motivación	2.84	2.87	0.22	0.05	
Recompensa	2.17	2.21	0.20	0.05	
Supervisión	2.88	2.75	0.77	0.05	

TABLA 3  
Comparación prepostintervención en el grupo perteneciente al programa  
"Familias en riesgo biopsicosocial"

Variables	Pre	Post	t-Student	P-Value	Significación
Estructura	2.74	2.67	0.38	0.05	Pre > Post
Desarrollo	2.61	2.50	0.58	0.05	
Calidez	2.87	2.60	1.62	0.05	
Equipo	2.72	2.35	1.82	0.036	
Dirección	2.63	2.86	1.27	0.05	
Motivación	2.89	2.84	0.31	0.05	
Recompensa	2.26	2.17	0.47	0.05	
Supervisión	2.83	2.88	0.27	0.05	

cias médicas, la insatisfacción por bajas remuneraciones, etc.

Estas intervenciones constituyen también una perspectiva innovadora y complementaria para abordar algunos de los problemas más persistentes de la atención primaria, tales como la rotación de personal, las licencias médicas y la insatisfacción por bajas remuneraciones.

**BIBLIOGRAFIA**

Dominguez, R. 1992, "Reflexiones sobre los aportes de los contenidos metodológicos de la Psicología a las tareas de la Atención Primaria en Salud". Documento CPU.

Justiniano, O. (1984), "Cuestionario para medir clima organizacional en instituciones educacionales". Memoria para optar al Título de Psicólogo. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968), "Motivational and organizational climate". Boston: Harvard University press.

Lotito, F. (1992), "Relación entre la percepción de clima organizacional y algunas características de personalidad". Memoria para optar al Titulo de Psicólogo. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Morales, M.; Manzi, J.; Justiniano, O. (1984), "Cuestionario para medir clima organizacional".

Tabla 3. Comparación de la percepción de clima organizacional en el grupo de atención primaria (I) y en el grupo de atención secundaria (II) en el Programa "Familias en riesgo" de Colchagua.

Variables	Grupo I (Atención Primaria)	Grupo II (Atención Secundaria)	F-Value	Significance
Supervisión	2.88	2.87	0.02	ns
Recompensa	2.17	2.17	0.02	ns
Motivación	2.84	2.84	0.02	ns
Disciplina	2.88	2.88	0.02	ns
Equipo	2.88	2.88	0.02	ns
Calidez	2.88	2.88	0.02	ns
Desarrollo	2.50	2.50	0.02	ns
Estructura	2.87	2.87	0.02	ns

Tabla 4. Comparación de la percepción de clima organizacional en el grupo de atención primaria (I) y en el grupo de atención secundaria (II) en el Programa "Familias en riesgo" de Colchagua.

Variables	Grupo I (Atención Primaria)	Grupo II (Atención Secundaria)	F-Value	Significance
Supervisión	2.88	2.88	0.02	ns
Recompensa	2.17	2.17	0.02	ns
Motivación	2.84	2.84	0.02	ns
Disciplina	2.88	2.88	0.02	ns
Equipo	2.88	2.88	0.02	ns
Calidez	2.88	2.88	0.02	ns
Desarrollo	2.50	2.50	0.02	ns
Estructura	2.87	2.87	0.02	ns