



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
VICE-RECTORADO ACADEMICO  
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS  
DE POST-GRADO  
GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD  
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL AMBULATORIO RURAL TIPO II  
MIRIMIRE “DR. JOSÉ CURIEL ABENATAR”. MUNICIPIO SAN  
FRANCISCO. PARROQUIA SAN ISIDRO LABRADOR.  
ESTADO FALCÓN. VENEZUELA.**

**TUTOR:  
DR. MIGUEL LEAL**

**AUTOR:  
DR. ALFREDO CORDERO  
C.I.: V-10.708.125**

Caracas, Febrero, 2008

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL AMBULATORIO RURAL TIPO II  
MIRIMIRE “DR. JOSÉ CURIEL ABENATAR”. MUNICIPIO SAN  
FRANCISCO. PARROQUIA SAN ISIDRO LABRADOR.  
ESTADO FALCÓN. VENEZUELA.**

## **DEDICATORIA**

Todas las metas son alcanzables mediante trabajo y constancia; esta obra se la dedico:

- A Dios todo Poderoso, par darme la salud y la fuerza necesaria para seguir adelante.
- A mi familia, por el apoyo incondicional.
- A mis compañeros, por el ejemplo de trabajo constante.
- A una persona muy especial que ha compartido momentos importantes en mi vida, persona tenaz y luchadora.
- A todos Ustedes les dedico la culminación de esta obra.

Dr. Alfredo Jesús Cordero Gutiérrez.

## **AGRADECIMIENTO**

- Al personal del Ambulatorio Rural II Mirimire del Estado Falcón por su valiosa colaboración para la elaboración del presente trabajo.
- Al Dr. Pablo Díaz, Médico Coordinador del Ambulatorio Rural II Mirimire del Estado Falcón por su espíritu de ayuda y colaboración.
- A mis profesores de la UCAB por darme los conocimientos necesarios como nuevo gerente de servicios de salud.

GRACIAS.

# ÍNDICE GENERAL

	Páginas
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>INTRODUCCION</b>	12
<b>CAPÍTULO I:</b>	El Problema de Investigación
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Objetivos de la Investigación	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2. Objetivo Específico	21
1.3. Justificación	21
<b>CAPÍTULO II:</b>	Marco Teórico
2.1. Definición del Clima Organizacional	26
2.2. Tipos de Clima Organizacional	29
2.3. Estructura del Clima Organizacional	34
2.4. Determinantes del Clima Laboral	35
2.5. Efectos del Clima Laboral	39
2.6. Variables del Clima Organizacional	40
2.7. Influencias de la Sociedad sobre el Clima Organizacional	60
<b>CAPÍTULO III:</b>	Marco Metodológico
3.1. Tipo de Investigación	64
3.2. Diseño de la Investigación	64
3.3. Población y muestra	64
3.4. Técnica e Instrumento de recolección de datos	65

	3.5.- Validez	66
	3.6.- Confiabilidad	67
	3.7.- Codificación y Tabulación	68
	3.8.- Técnicas Estadísticas	69
	3.9.- Operacionalización de Variables	71
<b>CAPÍTULO IV:</b>	<b>Presentación y Análisis de os Resultados</b>	<b>74</b>
	Conclusión	162
	Recomendaciones	165
	Referencia	166
	Bibliográfica	
	Anexos	174

## ÍNDICE DE FIGURAS/GRÁFICOS

	Pgs.
1. Operacionalización de Variables.....	71
2. Variable grupo.....	74
3. Variable Sistema de Estimulación de Trabajo.....	92
4. Variable Comunicación.....	110
5. Variable Capacitación.....	127
6. Variable Condiciones de Trabajo.....	145
7. Croquis del Municipio San Francisco del estado Falcón, Venezuela.	
8. Organigrama del Ambulatorio Rural Tipo II, Mirimire del Municipio San Francisco del estado Falcón, Venezuela.	
9. Escala de clima organizacional. Prueba EDCO.	

## RESUMEN

**Tema:** Diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores del ambulatorio rural II Mirimire “Dr. José Curiel Abenatar”, Municipio San Francisco, Parroquia San Isidro Labrador, Estado Falcón, Venezuela, 2007.

**Autor:** Cordero G, Alfredo J.

**Universidad Católica Andrés Bello.**

El clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa, considerando que el comportamiento del grupo esta condicionado por la percepción que tenga de la organización. Se realizó un diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores del ambulatorio rural II Mirimire, Estado Falcón, Venezuela, aplicándose una investigación de tipo no experimental descriptiva transversal; se seleccionó una muestra de 25 participantes que representó el 62% de la población. Se diseñó un instrumento tipo encuesta donde se describieron una serie de variables, dicho cuestionario constó de 75 preguntas con respuestas cerradas, obteniéndose los siguientes resultados: los factores participación, libertad en el trabajo, el tipo de supervisión, la toma en cuenta de iniciativas e ideas sobre el ambulatorio, se pudo inferir que los jefes confían en el grupo de trabajo y promueven la integración entre los miembros, de allí que existe participación en la organización, promoviéndose un liderazgo participativo, existiendo una verdadera integración del grupo de trabajo en el ambulatorio. En relación a la variable estimulación en el trabajo, se encontró una disconformidad en la remuneración y los beneficios que ofrece la institución, mientras que lo referente a los beneficios de salud la mayoría de los trabajadores están conformes, sin embargo, el personal no siente vergüenza de formar parte de la institución. En cuanto a la variable comunicación se determinó que existe un proceso de comunicación abierto y que se informa

de manera oportuna los aspectos de la misión, visión, objetivos y metas, lo cual establece un clima organizacional positivo, igualmente se detectó que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a la información y que existe facilidad en el manejo de la información desde la alta gerencia al resto de los trabajadores. En cuanto a la capacitación de los trabajadores, se pudo detectar que a pesar que los jefes animan a los empleados para que se capaciten y se reconozca este como medio para el desarrollo y la preparación, en la institución no se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual. En cuanto condiciones de trabajo, la mayoría de los trabajadores consideran que este tienen un alto nivel y cumplen las condiciones mínimas para garantizar la satisfacción de ellos.

## **ABSTRACT**

**Theme:** Diagnosis of organizational climate in the rural workers outpatient II Mirimire "Dr. Abenatar Jose Curiel, San Francisco County, San Isidro Labrador Parish, Estate Falcon, Venezuela, 2007.

**Author:** Cordero G, Alfredo J.

**Andres Bello Catholic University.**

The organizational climate is a determining factor in administrative efficiency, whereas the behaviour of this group conditioned by the perception that the organization has. We performed an analysis of organizational climate in the rural workers outpatient Mirimire II, Falcon State, Venezuela, to apply research-type non-experimental narrative cross, a sample of 25 participants representing 62% of the population. We performed a survey type instrument which described a series of variables, the questionnaire consisted of 75 questions with answers closed, the following results were obtained: the factors participation, freedom at work, the kind of supervision, taking into account initiatives and ideas on ambulatory, it was inferred that heads rely on the working group and promote integration among members, hence there is participation in the organization, promoted a participatory leadership, there is a true integration of the working group in the clinic . Referring to the variable stimulation at work, found a discrepancy in pay and benefits offered by the institution, while regarding the benefits of most health workers are complying, however, the staff does not feel shame part of the institution. As for the variable communication was determined that there is a process of communication open and to be informed in a timely manner aspects of the mission, vision, goals and objectives, thereby providing a positive organizational climate also was detected that the majority of Workers have

access to information and that there is ease of information from the top management to the rest of the workers. With regard to the training of workers, it was learned that despite that heads encourage employees to be trained in recognizing this as a means for development and preparation, the institution not put much emphasis on the development personal and intellectual. As working conditions, most workers believe that this is a high level and fulfil the minimum conditions to ensure the satisfaction of them.

## INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional constituye una de las especialidades de mayor expectativa e interés en las empresas de servicios y de producción en nuestro país, y con gran requerimientos de confirmar planteamientos sobre aspectos diagnósticos como procesos psicológicos básicos subyacentes a la actividad laboral que permita lineamientos de intervención planificadas.

Los aspectos como desempeño laboral y las habilidades recurrentes serán los puntos mas atendidos en el diagnóstico tanto lo relacionado a procesos individuales y/o grupales, que son justamente demandas de información de las áreas de recursos humanos en las empresas actuales requeridas para perfilar el funcionamiento psicológicos de los trabajadores, grupos operativos, del sistema institucional y optimizar las tomas de decisiones.

El planteamiento de un diagnóstico organizacional supone asumir una propuesta de modelo diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar el esfuerzo en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel cultural, productividad como en satisfacción laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva:

Examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevantes, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macro sociales como:

- La Evolución de las Organizaciones.
- Contextos Jurídico Legales ineficientes.
- Culturas Organizaciones débiles y polarizadas.
- Deterioro en las Relaciones Humanas.
- Precarización del Trabajo.
- Inaceptabilidad del Mercado Laboral.

Un modelo de diagnóstico desde la perspectiva de la psicología organizacional debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral (1).

Por lo que planteo realizar un diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire “Dr. José Curiel Abenatar”, del Municipio San Francisco, Parroquia San Isidro Labrador del estado Falcón, Venezuela.

De acuerdo al problema planteado referido al diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores del ambulatorio rural II de Mirimire y en función de sus objetivos, se incorporará el tipo de investigación de diseño de campo transversal descriptivo. Se contará con una población o universo de 40 trabajadores del ambulatorio rural II de Mirimire, se tomará como muestra del estudio la totalidad del universo de los trabajadores del ambulatorio y se aplicará un instrumento tipo encuesta, llamado escala de clima organizacional, donde se vaciarán una serie de variables a evaluar en los trabajadores de esta organización.

## **CAPÍTULO I. El Problema de Investigación**

### **1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema**

A través del presente estudio se pretende despertar la reflexión en el sistema local de salud, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II de Mirimire, considerando que el Clima Organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo esta condicionado por la percepción que tenga este de la organización. De esta manera permitirá contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir los valores, lenguaje, estilos de comunicación y normativas propias de la organización. Todo esto fortalecerá en alto grado el contrato psicológico del personal del ambulatorio y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la pro actividad del personal.

El Municipio San Francisco se encuentra ubicado en la Costa Oriental del Estado Falcón. Cuenta con una superficie de 346Km<sup>2</sup> , población 11.207 habitantes, densidad 31,87%, población rural 40,61%, tasa de natalidad 25,53 por 1000 habitantes, tasa de mortalidad infantil 3,34% por 1000 nacidos vivos, tasa de mortalidad en menores de 5 años 9,52 por 1000 nacidos vivos, tasa de mortalidad general 2,90 por 1000 habitantes; Ambulatorio Rural tipo II, cuenta en el municipio con uno (01) Ambulatorios Rurales tipo I con un numero de siete (07); población atendida en el ambulatorio 74,84%. Acueducto urbano uno (01), acueductos rurales dos (02), cloacas urbanas 15%, letrinas, pozos sépticos y campos rasos 85%, población actual 13.057 habitantes de los cuales < 1 año 312.11 – 4 años 1162, 5 años: 1677, 5 – 14 años. 3314, 15 – 44 años: 6027, 45 – 64 años:

1286, > 62 años: 603. (1)

Cuando comparamos estos valores con los del Estado Falcón, podemos ver que la población es de 719.458 habitantes; la densidad de población es de 29,01 hab. /Km<sup>2</sup>; el índice de natalidad 28.76%, y el índice de mortalidad 4,34%.(2)

El clima es semiárido con una temperatura media anual de 27.7°C. Existen dos épocas lluviosas de Octubre – Enero y de Mayo – Junio. La región es húmeda por su altura. La superficie es guedosa formada de piedra caliza, arenisca y arcilla. La vegetación conformada por grandes árboles como el samán, cedro, caoba y quebro hacho (2).

En el Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire “Dr. José Curiel Abenatar” perteneciente al municipio San Francisco, realizaré un diagnóstico del clima organizacional, en los trabajadores dependientes de esta organización.

Este ambulatorio consta de dos (02) consultorios de Medicina General Integral, tres (03) Salas de Observación, una (01) Sala de TraumaShock, una (01) Sala de Nebulizaciones, una (01) Sala de Inmunizaciones, un Servicio de Laboratorio, un (01) Consultorio de Odontología, una (01) Sala para Contraloría Sanitaria, una (01) Sala para Evaluación Oftalmológica, Sala de Parto y puerperio, una (01) Farmacia, una (01) Sala de Descanso para Enfermeras, Camareras, y la Residencia Médica.

Esta institución cuenta con el siguiente personal:

- Personal Médico:

- 02 Médico Rurales, que cubren guardias de 24 horas todos los días.
- 01 Médico coordinador, que labora de 8:00am a 3:00pm, de lunes a viernes.
- 01 Médico Pediatra.
- 01 Médico Gineco-Obstetra, y 01 Lic. En Nutrición, que realizan consultas cada 15 días.

- Personal de Enfermería:

- 01 Profesional T.S.U:
- 12 Enfermeras Auxiliares

- Personal de Mantenimiento:

- 08 Camareras.
- 02 Obreros

- Personal de Odontología:

- 01 Odontólogo
- 02 Auxiliares de Odontología

- Personal de Laboratorio:

- 01 Lic. En Bioanálisis
- 01 Auxiliar de Laboratorio.

- Personal de Farmacia:

- 02 Auxiliares de Farmacia.

- Contraloría Sanitaria:
  - 01 Médico Veterinario
  
- Personal de Optometría:
  - 03 Técnicos en Optometría.

Este centro asistencial cuenta con un total de cuarenta trabajadores.

La Misión de esta Organización es contribuir con el logro del pleno ejercicio del derecho a la salud y a la atención de las personas de manera universal y equitativa; al desarrollo humano sostenible, mediante la planificación, ejecución, supervisión y control de acciones de los servicios y programas que se desarrollan, a través de la optimización de la red de atención ambulatoria y de su capacidad resolutoria. Promoviendo la atención de indicadores positivos y comportamientos saludables de la población atendida con un equipo de salud calificado, motivado y comprometido trabajando conjuntamente con la comunidad organizada para su bienestar.

La visión es la de alcanzar una cobertura universal y de calidad en su atención en la salud a las personas, con directrices estratégicas que fundamenten como enlace de éxito, la capacitación del recurso humano y la localidad del servicio. Con enfoque de géneros y de derechos para mejorar su calidad de vida estableciendo criterios técnicos – administrativos para la organización y el funcionamiento de los servicios y acciones con la participación de la comunidad, sedes sociales e instituciones.

Sus valores son:

1. Derecho a la Vida. Como un factor inalienable y la protección a la familia como asociación natural de la sociedad y como espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas.
2. El Derecho a la Salud. Desarrollar políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios, con alcance social y la participación de las comunidades en la promoción y defensa de la salud y en cumplimiento de las medidas sanitarias y de saneamiento ambiental que establece la ley.
3. Atención Oportuna y Relevante. Incorporar el enfoque de promoción de la salud y desarrollo en los distintos niveles de atención de sistemas de salud articulando respuestas transsectoriales y transdisciplinarias que aborden precozmente los factores de riesgos y fortalezcan aquellos que son protectores de la salud y la vida.
4. Responsabilidad. Estamos integrado al manejo de la complejidad creciente e interpretación de las responsabilidades que llevan aparejadas las constantes y acelerados cambios sociales y políticos con un mayor respeto, y operatividad del concepto de dignidad de la persona.
5. Productividad. Gestionar la organización administrativa y control de los recursos, acciones y servicios de salud, para las personas en su ámbito político – territorial, cumpliendo con el marco de directrices del ministerio del poder popular para la salud pública quedando bajo responsabilidad los resultados obtenidos.
6. Calidad. Promover el desarrollo de líneas de investigación que respondan

a las necesidades de las comunidades, según condiciones socio – económicas, con la disponibilidad de las comunidades operativas representadas por los ambulatorios y hospitales clasificados, de acuerdo a nivel de jerarquía de atención.

7. Proactivo. Elaborar y mantener actualizado el diagnóstico local de las necesidades de la salud, así como de las respuestas sociales e institucionales derivados de ellas.
8. Éticos. Actuar de acuerdo a las normas y condiciones morales y materiales basado en el respeto a la dignidad de las personas, en la relación médico/paciente, en la responsabilidad individual, en el secreto profesional.
9. Mantener la constancia en el análisis de la información que da cuenta de las necesidades de calidad de vida y salud de la población con el seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas de salud.
10. Nuestro Compromiso. Basado en el valor humano que conforma el equipo de trabajo vinculándolo a las actividades de promoción y protección de la salud de la población con el esfuerzo, valor y aporte al éxito de la institución.

Partiendo de la premisa anterior, se planteó realizar un diagnóstico de clima organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire, “Dr. José Curiel Abenatar”, Municipio San Francisco, Parroquia San Isidro Labrador. Estado Falcón. Venezuela. Septiembre – Diciembre 2007, destacando que el logro de los objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones establecen un contrato

psicológicos lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguaje y símbolos de la organización.

Es importante mencionar la participación del comité de salud, el cual es una organización de base comunitaria que facilita la participación de la población en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades de salud y calidad de vida. Puede ser promovido desde los consultorios y clínicas populares, los hospitales del pueblo y por propia iniciativa de los vecinos, en función del desarrollo integral de las personas en el ámbito ciudadano y colectivo. Su misión es integrar a los miembros de las comunidades en torno al desarrollo de estrategias de promoción de salud y calidad de vida en las búsquedas de alternativas que den respuestas a las necesidades sociales más urgentes en los territorios y en interacción con los gobiernos municipales y regionales. Su visión ser una organización líder y transformadora de nuestra realidad, que brinde espacios de concentración, comunicación, fortalecimiento del sentido de pertenencia en los grupos de base, que nos generen una cultura de convivencia, participación, justicia social y equidad que se articulen a procesos municipales, regionales, en función de un desarrollo humano sustentable. Sus objetivos es gestionar y movilizar recursos que los vinculen al plan de desarrollo social a nivel de municipios y parroquias en respuestas a las necesidades sociales prioritarias; establecer mecanismos de negociación, planificación y coordinación para articularse a los distintos servicios, programas y vidas sociales, en procura de una mejor salud y calidad de vida y establecer y consolidar espacios institucionales y comunitarios para el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos, con una visión de desarrollo humano integral .

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diagnosticar el Clima Organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire, “Dr. José Curiel Abenatar”, Municipio San Francisco, Parroquia San Isidro Labrador. Estado Falcón. Venezuela. Septiembre – Diciembre 2007.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar el Clima Organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire, “Dr. José Curiel Abenatar”.
2. Medir el Clima Organizacional en los trabajadores de este Centro Asistencial.
3. Plantear soluciones que ayuden a mejorar el Clima de esta Organización.

## **1.3. Justificación e Importancia de la Organización**

Hoy en día, investigaciones de Clima Organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica.

Este tipo de investigaciones permite tomar decisiones para atraer talentos, así como para motivarlos y retenerlos, y además de permitir también manejar el cambio más efectivamente e incrementar la satisfacción del cliente, la productividad y la calidad.

Hay grupos que ofrecen a sus clientes inigualables capacidades de encuestas de Clima Organizacional, basadas en sistemas de información con avanzadas herramientas de diagnóstico, de procesamiento y reportes.

En un estudio realizado por Ribera (2000), en una muestra de colegios de Antofagasta (Perú) se propone realizar el diagnóstico del clima organizacional mediante cuestionarios en los que se pregunta a los empleados sus percepciones acerca de variables tales como: estructura, relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, recompensas, reconocimientos y autonomía. Se hace mención a las variables tratadas por Likert y se determina un clima participativo. (3)

En dos empresas chilenas se diagnosticaron variables de clima organizacional. La primera es una organización estatal, el Servicio de Salud Ambiental de Santiago, y la segunda es una organización privada, la fábrica textil Heller S.A. En ambas se realizó el estudio con un cuestionario basado en las dimensiones Likert (1967), adaptado. Las variables dependientes para correlacionar los índices de clima organizacional fueron la productividad, el ausentismo y la rotación de los equipos de trabajo evaluados. Los procesos intervenidos posteriormente fueron la ergonomía, el trabajo en equipo, y la estructura organizacional. Asimismo, se hicieron mediciones comparativas de clima organizacional una vez al año, en 1997 y 1998. (4)

El Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC), mediante el apoyo del Dr. Ricardo Flores, profesor del centro, llevó a cabo un estudio de clima organizacional para Petróleos Mexicanos-Exploración. Las variables que se estudiaron fueron: comunicación, mejora continua, sentido de pertenencia, planeación, condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo, liderazgo,

trabajo en equipo, ambiente social. (5)

Una investigación realizada por el psicólogo Marcelo Mancilla S. y el ingeniero Claudio Parra Retamal pretende conocer la percepción del clima que manifiestan el personal de las diferentes plantas para determinar aquellas de mayor y menor daño. El estudio se realiza en el sector de la salud en Valparaíso – San Antonio, Chile. Se aplicó un instrumento de medición de clima organizacional. Se obtuvo una cuantificación estadísticamente significativa sobre el estado de motivación, liderazgo, participación y reciprocidad en todos los establecimientos y servicios clínicos o departamentos. (6).

La Dra. Nidia Márquez Morales publicó un trabajo en la revista cubana de medicina general integral del 2001 donde pretende desarrollar un modelo de integración docencia-servicio que permita el diseño e instrumentación de estrategias de cambio en instituciones de atención primaria de salud (APS). Se analizan los elementos siguientes: Propósito de la organización, estructura organizativa, relaciones institucionales, sistema de estímulo, liderazgo. Se emplearon las entrevistas a los cuadros de la institución y el cuestionario a los trabajadores para determinar el clima organizacional. (7).

En este sentido, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Holpin y Croft, 1963; Halpon, 1976), por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada 1997, Pérez 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño Et al, (2000) opinan que, en efecto la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito

de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos. (8, 9, 10,11)

En la investigación realizada por Toro (2001), se reporta, a partir de una muestra de 24 organizaciones colombianas y un total de 7147 personas, que la imagen gerencial explica el 51% de la varianza total observada en la percepción del clima total de las organizaciones expresa que la información obtenida, a partir de estos estudios, muestra que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad.(12,13)

En los resultados reportados por Pérez (2000, 2001) donde el clima organizacional se estudió en tres organizaciones venezolanas, mediante 15 variables, que a su vez, se constituyen en descriptoras de dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Esas dimensiones son la imagen gerencial, calidad de ambiente, integración organizacional, vitalidad organizacional. Los resultados subrayan la imagen gerencial como la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, y el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente.

Significa esto que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente. (12,13)

## **CAPÍTULO II. Marco Teórico**

### **2.1. Definición del Clima Organizacional**

Una buena medida de funcionamiento de toda organización lo constituye el clima organizacional, concepto referido a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. La realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderada, entre estructuras, procesos de la organización y comportamientos individuales (14).

El clima laboral es una metáfora para aludir directamente a los factores que determinan el ambiente psicosocial de una organización. En su calidad de metáfora el término se refiere a la atmósfera social de una determinada empresa u organización y que determina el grado de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en ella (15).

Como otros tantos conceptos de psicologías de las organizaciones no es posible encontrar una definición comúnmente aceptada (16,17), en su lugar se encuentran al menos dos corrientes conceptuales marcadamente diferentes. La primera de ellas insiste en el clima laboral como el conjunto de atributos o características que definen objetivamente una organización. La otra corriente conceptual insiste en el clima laboral como el resultado de la percepción de los sujetos de las características que tiene la empresa y la organización, y como tal un producto individual o grupal (16, 17,18).

El clima de la organización pasa a ser una cuestión individual, o del agregado de múltiples individuos en un grupo; lo importante no son las

características reales y objetivas de la organización, sino su percepción por parte de los sujetos.

Desde esta perspectiva, el concepto de clima recoge lo que se ha denominado “El Teorema de Tomás”. “Si las personas perciben algo como real, es real en su consecuencia” Es esta dimensión perceptiva la que suele resaltarse en la mayoría de estudio sobre clima laboral. La definición más comúnmente aceptada es la que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. La evaluación y análisis del clima toma el enfoque de estudiar y encuestar las percepciones de los sujetos sobre los temas relevantes de la vida de la organización. En la actualidad todavía no se ha alcanzado un consenso total en cuanto a la definición de clima en cualquier caso los enfoques en los estudios del clima laboral no deben considerarse como opuestos o auto antagónicos, sino más bien complementarios. Se podría considerar que las diferentes perspectivas sobre el clima laboral pueden considerarse como fases de un proceso que parte de las características objetivas y termina en la representación psicológica que el individuo se hace de la organización (19, 20, 21, 22,23).

Carvajal (2000) plantea estar de acuerdo con el planteamiento de Dessler (1993) que dice que no hay un consenso en cuanto al significado del termino, las definiciones giran al rededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo; se supone además como una fuerza que influye en la conducta del empleado (24, 25, 26, 27).

Constituyendo los anteriores conceptos de Clima Organizacional

expresión del enfoque de síntesis planteado en el epígrafe anterior al contener la percepción que la persona tiene de la organización para la cual laboran, y la opinión que se haya formado de ella, siendo el reflejo de los valores culturales mas profundos de la organización, por lo que se puede inferir que el clima es el ambiente de trabajo propio de la organización (28,29).

La teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción.

### **1. Variables Causales:**

Definida como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y las administrativas, las decisiones, las actitudes y la competencia. (25,26)

### **2. Variables Intermedias:**

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales. (25,26)

### **3. Variable Finales:**

Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdidas (25,26).

Si las características psicológicas de los trabajadores sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el Clima Organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores (25,26). El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y tienen frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización (29).

## **2.2. Tipos de Clima Organizacional**

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

### **2.2.1. Clima de tipo autoritario.**

2.2.1.1. Sistema Autoritario explotador.

2.2.1.2 Sistema Autoritario paternalista.

### **2.2.2. Clima de tipo Participativo.**

2.2.2.1. Sistema Consultivo.

2.2.2.2. Sistema Participación en grupo.

El Clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución de control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

**1.** Sistema explotador – autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

**2.** Sistema Benevolente – Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

**3.** Sistema consultivo liderazgo participativo donde el líder consulta con su

gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

**4. Sistema participativo o de grupos interactivos basado en la teoría de Mag Gregor** donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional:

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidación: percepción del

personal docente de relacionarlo con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, el especialista debe asegurarse que se trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional. (28)

### **2.3. Estructura del Clima**

Entre la estructura del Clima Organizacional sobresalen dos aspectos en los que han insistido diferentes investigadores: La multidimensionalidad y

la sectorialidad.

La multidimensionalidad alude al hecho de que, a un formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias utilizando el símil meteorológico, el clima no se compone solo de la temperatura, aunque esta pueda ser muy importante, sino que son muchos y variables los componentes que determinan la estructura y los efectos del Clima Organizacional. El clima es el producto de los diferentes aspectos objetivos, como la estructura y los procesos organizacionales, y de los diferentes aspectos subjetivos como son las conductas y las experiencias de los trabajadores. Esta naturaleza multidimensional del clima, hacen que las variables no sean siempre fáciles de definir, debido a la interacción que se produce entre ellas, lo que dificulta el proceso de aislamiento conceptual de las mismas (17,18 ,23).

La sectorialidad matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, no obstante el clima no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes aludiendo de nuevo a la metáfora que da origen al concepto, cabe hablar de “Microclimas Organizacionales” que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización pueden tener climas muy diferentes entre ellos (17, 18, 23).

## **2.4. Determinantes de Clima Laboral**

El Clima Laboral puede considerarse como efecto y resultado de la estructura de los procesos de la organización. Los elementos de la estructura

a los que se hace alusión mas frecuentemente han sido en tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la especialización de la tarea y la densidad (17,18).

El tamaño organizacional ha sido considerado frecuentemente, "el primer indicador de la estructura", ya que determina a su vez otros aspectos de la estructura. En general, los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa. La consecuencia de ello es la aparición de climas pocos flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal. (17,18, 21, 23)

La centralización, entendida básicamente como formalización de la toma de decisiones en los niveles más elevados de la organización genera un clima escasamente participativo, mientras que, a la inversa, los climas percibidos como descentralizados suelen ser considerados como climas calidos y facilitadores de la relación. (17,18, 21, 23)

Cuando el clima existente es fuertemente jerárquico se producen climas escasamente creativos. Las empresas creadoras se caracterizan por climas abiertos, participativos, calidos y frecuentemente informales. (17,18, 21, 23)

Entre los determinantes del clima laboral, probablemente mas estudiados sean los estilos de liderazgo además de estos factores organizacionales influye en el clima la personalidad de los empleados, entendida esta como un conjunto de necesidades como expectativas y de objetivos personales. Personalidades con un alto nivel de inestabilidad emocional serán más susceptibles de considerar negativamente las

adversidades comunes a toda organización. Por otra parte las responsabilidades duras y que puedan caracterizarse por alguno de los trastornos de la personalidad antisocial, generan climas difíciles y molestos. Especial interés ha suscitado el estudio de las “personalidades abrasivas” o personalidades caracterizadas por un nivel de exigencia, demandas y rigurosidad muy alto, con escasas contraprestaciones de apoyo y solidaridad (17,18, 21, 23).

Otro de los determinantes del clima laboral es el entrenamiento, el cual es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. A juicio de Chiavenato (2007), el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Para el autor los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las

actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad. Para realizar la política, pueden asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas.

El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y beneficio, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la organización puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarían a sí mismos, y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- 1 Entradas. Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- 2 Procesamiento u operación. Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- 3 Salidas. Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- 4 Retroalimentación. Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informarles o investigaciones sistemáticas.

## 2.5. Efectos del Clima Laboral

El clima afecta a procesos organizacionales como la comunicación la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación. El modelo de causalidad desarrollado por el constructo de Clima Laboral considera que la influencia sobre la conducta laboral no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la organización, sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular, diferentes investigaciones han puesto de manifiesto que el clima es “un factor ecológico principal” en la determinación de las conductas laborales (15, 17, 18).

No parece que se pueda hablar de una relación causal en sentido estricto de la palabra, ya que el clima como tal colectivo que es filtrado por la personalidad individual de los sujetos. Más que de un efecto causal habría que hablar de un predictor lato del sentido de la conducta, o más estrictamente, de un factor de probabilidad de la aparición de determinadas conductas. En general, puede considerarse el clima como un moderador entre las características de los individuos y la conducta que estos desarrollan, es decir, como un factor emocional relativamente estable. Los accidentes, la satisfacción laboral y el rendimiento estarán relacionadas con el clima pero las investigaciones empíricas no siempre respaldan esta lógica (17,18, 21, 23).

## 2.6. Variables del Clima Organizacional

Las variables que son descritas en este epígrafe constituyen de interés para el autor por las características del sector de la producción industrial cubana al que se orienta el estudio, las referencias de los trabajos anteriores, y los propios objetivos del trabajo, para con ello proyectar la investigación.

Grupos: Dos o más individuos interactuando independientes que se reúnen para alcanzar objetivos específicos. Los mismos pueden ser formales; existen de forma oficial, o informales; aquellos que conforman las personas por afinidades o intereses comunes al margen de la oficialidad. Desde el punto de vista de la calidad es una variable clave por la necesidad de formación de círculos de calidad y/o equipos de mejora en el proceso de lograr la participación e involucramiento del empleado. (29)

Resulta sustancial el considerar los intereses de los distintos grupos relacionados con la organización. El interés, concepto asociado generalmente a la motivación económica, en este caso es más amplio, y comprende:

- Necesidades: carencias que expresan la dependencia del ser humano del mundo externo, actuando como estimulante de la actividad.
- Motivaciones: objetivos o metas que orientan la actividad presente o futuras aspiraciones.
- Actitudes: predisposiciones a la actividad.
- Actividad: conducta o respuesta impulsada por la necesidad.

Para ser eficaces, los miembros de un equipo necesitan contar con ambiente de apoyo, claridad de funciones, metas superiores y un adecuado liderazgo. (29).

Es necesario que los empleados estén cerca de las personas con quien se sienten bien trabajando para que sea más fácil la participación de los mismos a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. La participación es el compromiso mental y emocional de las personas en las situaciones de grupo, que las estimula a colaborar con las metas de este y a compartir la responsabilidad. Es un proceso compartido que puede aumentar el poder de los empleados y del supervisor, porque el poder es un recurso que expande. (30)

Para hacer verdadera la participación, hay que facultar, hay que dar autoridad a los empleados y confiar; ellos tienen que sentir que han conformado el sistema de trabajo y que es bueno. (30)

Liderazgo: El papel de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Mucho importa conocer sobre el liderazgo (26,27) en esencia distinguir entre los llamados líderes oficiales o formales (quienes ocupan cargos directivos) y los líderes reales (a quienes tiende a seguir la gente al margen de su cargo directivo) que pueden coincidir con los oficiales y eso es conveniente para la organización. El liderazgo verdadero o real es hoy condición de éxito para las organizaciones (30,32).

Los líderes ponen en práctica tres tipos de habilidades:

- *Técnicas*: conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica.

- *Humanas*: Capacidad de trabajar eficientemente con las personas y formar equipos de trabajo.
- *Conceptuales*: Capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. (29).
- *Sistemas de estimulación al trabajo*. Constituyen acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad. (30).

Es necesario considerar las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo y el ambiente de la organización. (29).

El empleo de sistemas de estimulación debe caracterizar un enfoque integrador donde se consideren necesidades, motivaciones y conducta de los grupos de interés de la organización, que en lo fundamental muchas veces se desconoce al implantar sistemas de pagos y estimulación y aunque aparentemente cambia el ambiente de trabajo, no se logran cambios en los valores culturales de la organización, finalidad a la que debe estar dirigido, para fomentar pensamientos que no solo busquen beneficios para los miembros de una organización, sino que exista una orientación hacia la calidad de vida de la sociedad, como precisa Deming en su frase "...hacer el pastel más grande, no tomar el pedazo mayor" o como define Taguchi, " la calidad es la pérdida ocasionada a la sociedad desde el momento que se expide el producto".

- No sólo existen los estímulos materiales sino también los de orden social, donde R. Moss Kanter (1986) ofrece los siguientes principios para lograr los mismos:

- Primer Principio: Destaque los éxitos más que los fracasos. Uno tiende a descuidar los aspectos positivos si vive buscando constantemente los negativos.
- Segundo Principio: Exprese su reconocimiento y premie en forma abierta y pública. Si no se hace en público, el reconocimiento pierde mucho de su efecto y no consigue el propósito para el cual está previsto.
- Tercer Principio: Adecua el reconocimiento y el premio a las necesidades peculiares de la gente que ha de recibirlos.
- Cuarto Principio: Esfuércese por establecer una conexión inequívoca y clara entre los logros y los premios. Asegúrese de que la gente entienda por qué la premian y cuáles son los criterios utilizados para establecer las recompensas. (30).

Para la estimulación al trabajo se pueden realizar acciones económicas extrasalariales, identificadas por la remuneración o gratificación en especies, que está cobrando gran fuerza (33). Como expresa P. Louart, desde el punto de vista fiscal, constituye una gratificación en especie aquella que permite a un asalariado beneficiarse, gratuitamente o por un precio reducido, de un bien o de un servicio.

Aunque los sistemas de pago en sus titulaciones varían por países e incluso por empresas, existe una clasificación internacional. (34)

Se deben conformar sistemas de indicadores que en el aspecto cuantitativo y cualitativo nos sirvan para el análisis y proyección, entre los cuales se encuentran los datos y análisis económicos y los referentes a la productividad, portadores energéticos y materias primas utilizados, utilización de las capacidades, aprovechamiento de la jornada laboral, clima organizacional, calidad de la producción y/o servicio otros que permitan un punto de referencia para resolver los problemas existentes, proyectar los resultados que se quieran obtener y constatar los que se logran.

Proceso de toma de decisiones: El análisis de proceso tiene gran importancia, sin lugar a dudas para la toma de decisiones. Para poder comprender el proceso de toma de decisiones, es necesario considerar el concepto de decisión, como la elección que se hace entre medidas optativas, siempre que se conozcan éstas. Marrero (2001). En este proceso interviene un conjunto de subdecisiones, entre ellas: la decisión de buscar medidas optativas, la decisión de determinar las posibilidades de éxito y la elección real de las medidas optativas para satisfacer más plenamente las posibilidades (38).

En una situación de toma de decisiones, la definición y la generación de alternativas, es el aspecto crucial de dicho problema de decisión, dada la complejidad con que se realiza este proceso e influenciado por el ambiente dinámico e incierto en el cual opera la organización. Aquí también se deben considerar factores, tales como la presencia de metas incompatibles y la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones. Generalmente, para la elección de la mejor alternativa, se establece el conjunto de

soluciones posibles o factibles del problema de decisión analizado y a continuación, se asocia a cada solución o alternativa, un número que representa el grado de aceptación que tiene cada alternativa para el centro decisor; es decir, se establece un ordenamiento de las soluciones factibles. Seguidamente, utilizando técnicas matemáticas más o menos sofisticadas, se procede a buscar entre las soluciones factibles, aquella que posee un mayor grado de aceptación y se considera a dicha alternativa como la mejor solución. Marrero (2001).

Para lograr verdadera la participación o implicación, hay que facultar, hay que dar autoridad a los empleados y confiar; ellos tienen que sentir que han conformado el sistema de trabajo y que es bueno. Necesitan tomar decisiones sin tener que contar en todo momento con alguien de sus superiores.

La posibilidad que puedan tener los equipos, de tomar determinadas decisiones, es la tendencia que se persigue en el mundo actual, unida a lograr un liderazgo ubicuo: todos son líderes. Portuondo (2004).

- Motivación: Disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta) determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
  - *Necesidades*: carencias que expresan la dependencia del mundo externo de las demandas que se hacen al individuo actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio.
  - *Motivación positiva*: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae.

- *Motivación negativa*: disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrade o moleste.
- *Motivación extrínseca*: aquella que orienta la actividad a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.
- *Motivación intrínseca*: aquella que orienta la actividad a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en si, la realización o logro. (30).

El enfoque motivacional de *administración participativa* que McGregor (1960) denominara teoría Y, en contraste con la que denominara teoría X, basada en el enfoque Tayloriano, busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, integrando la planeación y la ejecución, buscando el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en si a través de la autorrealización de la personalidad.

En este tipo de enfoque se consideran las teorías motivacionales centradas en la satisfacción de las necesidades, buscando en especial el logro o autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí.

El *taylorismo* esta centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona fuere motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculados directamente a su desempeño. Al analizar el enfoque motivacional Tayloriano, conductista de estímulo-respuesta (E-R), el

psicólogo social norteamericano A.S. Tannenbaum plantea que su principal deficiencia señalaba: "era el *factor hombre*: ese ser complejo, evasivo, emocional, social y algunas veces irracional, cuyas formas de comportarse abarca la esencia de la organización". (Tannenbaum 1968). (36)

Sin embargo, el sistema Taylor hizo aportes incuestionables, y el propio pago a destajo individual que utilizó como motivación principal aún tiene vigencia para trabajos individuales o a domicilio, con independencia de determinados flujos o procesos cooperados, si se garantiza el necesario reconocimiento social o moral.

El enfoque motivacional de *las relaciones humanas* surge a partir de 1930 en EE.UU., cuando se evidenciaba que los estudios del trabajo no podían limitarse a los problemas derivados del ajuste máquina-hombre, y se hacía necesario atender a las relaciones sociales incrementadas por la industrialización. En las investigaciones que se desarrollaron en la planta Hawthorne de la Western Electric Company de EE.UU., Elton Mayo encabezó la conocida teoría de las "las relaciones humanas", a partir de la cual la consideración de los grupos laborales y sus relaciones interpersonales eran aspectos decisivos en la productividad del trabajo. El mismo concluye que la existencia de pequeños grupos sociales surge con inminencia como expresión objetiva de la necesidad de cada persona de sentir, de tener conciencia de su personalidad.

Las relaciones entre los individuos se basan en sentimientos de simpatía y antipatía, poseyendo los grupos a que pertenecen sus propios valores, normas y reglas de conductas. La administración tiene que tratar no tanto con individuos aislados como con los grupos de individuos, incluso con el sistema de grupos de individuos. (30).

Maslow desarrolló su teoría acerca de la motivación donde en la base están las necesidades fisiológicas, le siguen las necesidades de seguridad, de pertenencia o amor, de estimación, y por último, las necesidades de autorrealización donde yacen los motivos más fuertes que conducen a la plena realización humana. Solo después que estén satisfechas las cuatro primeras necesidades puede manifestarse la necesidad de autorrealización. (29, 30).

Herzberg, por otra parte, desarrolló un modelo de dos factores basado en el mantenimiento y la motivación. Los factores de motivación más importantes son el trabajo en sí mismo, el logro, el crecimiento personal, la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento. Estos son motivadores intrínsecos más que extrínsecos.

Maslow destaca las necesidades psicológicas, mientras que Herzberg lo hace en condiciones laborales para satisfacer las necesidades del empleado. El segundo propone que en la sociedad moderna muchos trabajadores han satisfecho ya sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora sienten motivados principalmente por necesidades de orden superior. Antes de su investigación, los gerentes se centraban en los factores extrínsecos de mantenimiento, casi siempre con malos resultados.

Ahora se comprende mejor la diferencia entre ambos factores, y se están tomando más en cuenta los intrínsecos, porque al atenderlos se obtiene un mejor resultado para el empleado, la organización y la sociedad, es decir, dirigir enfocados a los empleados trae mejores resultados que dirigir enfocados a la producción (19) y a la sociedad, en sintonía con una organización basada a los principios de calidad enunciados en las Normas

ISO 9000:2000.

Otro modelo es el de las expectativas desarrollado por Víctor H. Vroom ampliado y refinado por Porter (1980), Lawler (1981) y otros: La motivación es un producto de dos factores: que tanto se desea una recompensa (valencia), que tan probable se estima que el esfuerzo resultara en el desempeño exitoso (expectativa) y el estimado de que tal desempeño llevara a la recompensa.

Los modelos de motivación se conocen como teorías cognoscitivas porque están basados en el pensamiento y sentimiento. Se refieren al ser interior del individuo y a la visión del mundo que tiene cada persona. Los modelos cognoscitivos dominan el pensamiento de la motivación. Las personas tienen necesidades internas y están conscientes de ellas. Los gerentes motivan al personal ofreciéndole condiciones laborales que satisfagan sus necesidades internas del empleado, al mismo tiempo que logran los objetivos de la organización.

Para entender la motivación como proceso es necesario ver la siguiente relación: *necesidad – motivo – actuación (reflexión, toma de decisiones, actuación) – objetivo meta – necesidad satisfecha*. Beloso (2004).

Una necesidad insatisfecha puede dar una frustración que se caracteriza por tristeza, ira contra los obstáculos que no permitieron obtener el objeto meta. La misma depende de la personalidad, el nivel de tolerancia a la frustración, la autovaloración y de las experiencias anteriores que provocaron frustración.

Motivos: Se perciben como expresiones de las necesidades de una

persona; por tanto estos son personales e internos. Estos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas. (30).

Estudiosos como C. Rogers (1986), K. Ishikawa (1988) y F.L. González (1989) han insistido en la importancia de la participación y el desarrollo de las necesidades superiores de logro como los motivadores más fuertes y efectivos de la realización en el trabajo. (37, 38).

Comunicación: La comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es compartir el significado. Una persona puede iniciar el proceso pero no lo puede completar. El receptor lo completa.

Pasos: Desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla y utilizarla.

La comunicación ascendente es especialmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar sobre lo que piensan, en lugar de que se restrinjan solo a contestar las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia. (29).

Santana (2003) hace referencia una publicación realizada por Trelles (2001) donde se demuestra el porqué la comunicación organizacional es una ciencia, dentro de las ciencias sociales y ella da las herramientas para demostrar que no sólo tiene la función de transmisora de mensajes. Allí, refiriéndose a la comunicación organizacional, se plantea que: "... Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público

externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad” (39, 40)

Existen varias razones por las cuales puede ocurrir una falta de comunicación; a veces no se dice lo que se piensa, el que emite un criterio esconde sus sentimientos y el que los recibe e interpreta a su forma, no deja entre ver que piensa al respecto. Se cree que el 75% de la comunicación oral se pasa por alto, se entiende mal y se olvida enseguida. Las palabras tienen distintos significados para personas que tienen diferentes culturas. Las personas piensan a un ritmo de 400 a 500 palabras por minuto, pero pronuncian apenas de 125 a 150, lo cual deja mucho tiempo para desintonizar. (41).

Algunas de las barreras de la comunicación mencionadas por Picard (2002) son:

- a. La orden: decirle a una persona de manera autoritaria que debe hacer, implica que sus juicios carecen de solidez y socava su autoestima.
- b. La amenaza: darle a una persona un ultimátum para que cambie, recalca el castigo.
- c. El elogio manipulador: puede usarse para controlar o manipular, lo que hace a las personas recelosas a asumir una postura defensiva.

Sin dudas, la comunicación influye en la cultura de la organización, tanto en la forma de comunicarla hacia lo interno y a lo externo de ella, como en la propia construcción de dicha cultura. (40)

Capacitación: Capacitar constituye la actividad que permite garantizar y preparar al individuo para la competencia de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad hasta el dominio profundo de conocimientos teóricos avanzados, así también la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa con la que pueda enfrentar la dinámica del proceso productivo en su área de influencia laboral. (42).

En el informe de 1996 del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo se planteo que: "En el siglo XXI el rápido adelanto de la tecnología y la comunicación abrirá la posibilidad de saltar varios decenios, pero solo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir", " apuntar que es imprescindible hacer inversiones que aumente la capacitación de la gente y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas de las personas. Informe (1996).

En estudios realizados en otros países demuestran que las empresas que han triunfado, han realizado iniciativas en diversos campos de la gestión de los recursos humanos, como en; capacitación, participación e involucramiento de sus trabajadores en la gestión empresarial, sistema de selección y reclutamiento de personal, cambios en distintos sistemas de remuneración a partir de sistemas de pago y estímulos basados en los resultados de grupo e individuales. (43).

Las empresas necesitan trabajadores con una formación tal que le permita adaptarse con mayor facilidad a los cambios del mundo externo.

En ocasiones se plantea contar con una fuerza capacitada, sin embargo, se comenten errores elementales por un problema de falta de conocimientos y lo que sucede es que el personal fue adiestrado pero no de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La falta se ubica fundamentalmente en el personal operario, aunque también en los niveles directivos. Es necesario citar algunas palabras de Ulises Rosales del Toro (2003), donde se demuestra el conocimiento de la realidad por parte de los directivos en los más altos niveles y que deben ser interpretadas a niveles más bajos también, el mismo dice: "No se puede lograr la recuperación de la agroindustria azucarera sin la capacitación", "No se puede lograr éxito en ninguna obra sin preparar a los hombres que tienen la misión de llevarla adelante", "Los retos de la agroindustria azucarera requieren hoy más que nunca capacitar a su fuerza laboral".

Precisamente en el sector de la economía cubana, particularmente un estudio realizado en el área industrial, destaca entre los principales problemas que presenta para enfrentar un cambio hacia la calidad, la falta de estimulación y capacitación. (44).

Condiciones de trabajo: La seguridad e higiene industrial tiene fundamental importancia, pues partiendo del principio de que la fuerza productiva más importante en cualquier fase de desarrollo de la sociedad es el ser humano, corresponde a la empresa a preservar la salud y vida del trabajador. Por lo anticuado de las instalaciones y la carencia de una tradición de seguridad e higiene del trabajo, el índice de frecuencias de accidentes y enfermedades es alto, inclusive se han dado casos de accidentes mortales. (45)

Las malas condiciones de trabajo son extremadamente antieconómicas. De nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos del obrero utilizando procedimientos altamente técnicos y ahorrando unos segundos en cierta operación, si se pierden horas a causa de las malas

condiciones de trabajo en todo el proceso (30). Son decisivas en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa.

Desempeño, Satisfacción laboral, Disciplina, Fluctuación:

El desempeño, la satisfacción, la disciplina y la fluctuación son considerados por Garciga (1995) y Guimaraes (2003) como elementos del Clima Organizacional, y para otros se ven influenciados por el Clima de la Organización, tales como P. Goncalves (2000); Ferreira (2003); Carvajal (2000); Hall (1996) y Davis (1985). Para su mejor estudio se representaron en la figura 1.1, basado en los autores Cuesta (1999) y Davis (1985). La figura se hace para comprender la relación entre los conceptos mencionados. (46, 42, 24, 25, 26, 27, 30, 29).

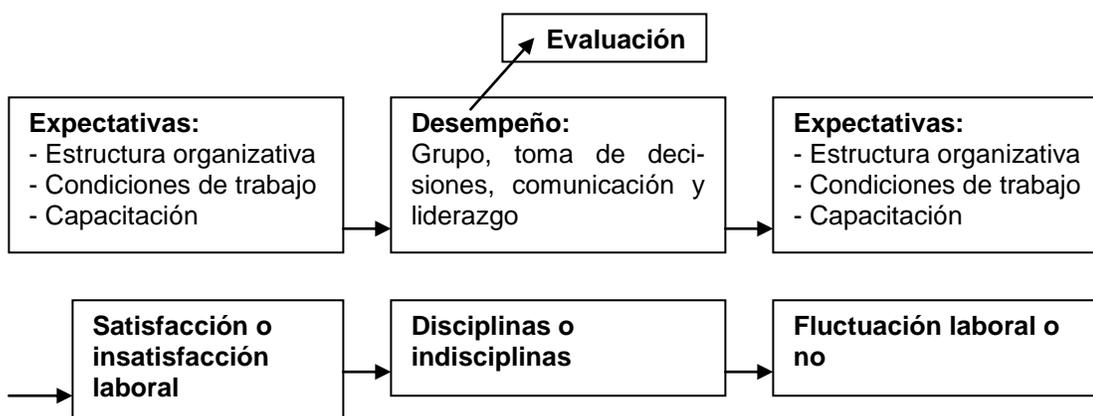


Figura 1.1. Percepción por parte de los empleados del flujo de los recursos humanos y su relación con las variables del clima organizacional. Fuente: Elaboración propia, basado en los autores Cuesta (1999) y Davis (1985).

A modo de una breve explicación de la figura se puede plantear, que el trabajador llega a su puesto con determinadas necesidades y expectativas

que desea satisfacer en su empresa, también trae sus preocupaciones, problemas sociales, entre otros que no deben ser olvidados por la dirección, pues se trata hoy día de enfocarse a las personas y para poder avanzar en la producción. En su labor diaria se relaciona con sus compañeros y se comunica a todos los niveles, percibe como es su relación con su superior, lo cual es fundamental en su estabilidad laboral. Al hombre se le debe permitir participar en la toma de decisiones, se le debe facultar para que conozca, controle y modifique las alteraciones del proceso. Ya al ser compensado podrá estar satisfecho o no según el cumplimiento de sus expectativas y de ahí comportarse de una forma correcta o no, en caso negativo se estará en peligro de una posible fluctuación.

El obrero debe ser evaluado para saber si cuenta con la suficiente competencia para seguir en el puesto de trabajo. *La evaluación del desempeño* consiste en un procedimiento que pretende valorar el rendimiento en la organización.

- *Desempeño:* Actividades que realiza el trabajador para cumplir con los objetivos establecidos.
- *Satisfacción:* Es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee.

La insatisfacción en el trabajo se traduce en ausentismo, rotación del personal y robos, por lo que los directivos deben preocuparse por desarrollar la satisfacción de los empleados. (29).

- *Disciplina del trabajo*: cumplimiento de los objetivos del puesto o equipo de trabajo en correspondencia con los objetivos de la empresa.
- *Fluctuación real*: es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- *Fluctuación potencial*: relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. (30).

La fluctuación puede estar provocada por varias causas; una de las más comunes es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios que se reciben, otra de las causas es la relacionada con las condiciones laborales. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

Los motivos personales más frecuentes en Cuba lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte. Hernández *et al.* (2004).

#### Variables de Diagnóstico Organizacional:

- Las Condiciones Laborales: Constituyen un factor importante de análisis

en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluyen la duración del trabajo, organización y contenidos del mismo servicios sociales y remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo prácticas y principios administrativos; jornadas laborales entre otros.

- Los procesos psicológicos de compleja explicación teórica y difícil medición científica, esta referida al funcionamiento cognitivo y afectivo con los trabajadores enfrentan su actividad ocupacional, el abordaje objetivo y oportuno de procesos como la comunicación, aprendizaje, motivación, valores, etc. Puede aportar significativamente en la determinación de los requerimientos básicos de ciertos puestos de trabajo y en el desarrollo de programas de intervención.

Las limitaciones metodológicas para su diagnóstico son aspectos que deben superarse la importancia del tema. Los resultados organizacionales expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado, son también materia de estudio y cuya importancia radica en la materialización del proyecto de realización personal e institucional (1).

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

- Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la

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

- Responsabilidad (Empowerment): Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrechan, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- Recompensas: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Sentimientos de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de ambas partes de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el, apoyo mutuo,

tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares: Percepción de los miembros acerca de énfasis que pone las organizaciones sobre las normas del rendimientos.
- Conflictos: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La caracterización del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros estratégicamente implica las posibilidades de desarrollo organizacional en tanto coadyuve ala retroalimentación, a la conciencia de las normas disfuncionales existentes; incrementen en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancia, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano y la

pro actividad. (47).

## 2.7. Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional

Ivancevich (1922), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en la presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

**Niveles educacionales:** Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades. (48)

**Diversidad de la fuerza de trabajo:** En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de gruido minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo. (48)

**Adelantos tecnológicos:** Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro. (48)

**Contratos laborales:** Los contratos con los sindicatos influyen directamente en los que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas. (48)

**Reglamentos gubernamentales:** Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar

de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa. (48)

**Crecimiento organizacional:** Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización. (48)

**Atractivo del descanso:** Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera. (48)

En concordancia con lo anteriormente planteado, expresa que al gerente se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización. Al respecto, explica tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer un gerente. La primera se refiere a la perspectiva de la organización, indicando que el gerente debe hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con resultados extraordinarios. La segunda es sobre los colaboradores, según la cual, éstos aspiran ser tratados con equidad, que sus gerentes comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. La tercera se refiere a la perspectiva del gerente: Su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto

por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar conciencia del compromiso de mejorar la organización en todas sus órdenes. (Pérez, 2001). (49)

Por otra parte, propone como una necesidad, considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellos traten a nuestros clientes”. Expresa que se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón ni su mente; en el corazón están su lealtad y su entusiasmo y en su mente, su creatividad, su ingenio y sus recursos intelectuales. (Covey 1995). (50).

En este sentido, coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. El desarrollo de la organización implica el cambio del patrón de relaciones que posee por supuesto que esto involucra a la propia organización y su clima. Lo que ocurre es un desarrollo del patrón no las unidades separadas que comprende ese patrón. La ecología de las organizaciones, desde esta perspectiva, plantea que las organizaciones y sus ambientes de trabajo, están comprometidos con un patrón de cocreación, donde cada uno produce y potencia al otro. Así se comprende el porqué las organizaciones son capaces de influenciar la naturaleza de su ambiente. Ellas juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo su clima. (Maldonado, 2006 y Pérez de Maldonado 2000): El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable

en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porque es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin éste ambiente físico – conceptual apropiado en esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes. (Sulbarán 2002) (51,52, 53)

## **CAPÍTULO III. Marco Metodológico**

### **3.1. Consideraciones Generales:**

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural II Mirimire, “Dr. José Curiel Abenatar”, municipio San Francisco, parroquia San Isidro Labrador, Estado Falcón, Venezuela. En el periodo comprendido de septiembre a diciembre de 2007. Este municipio se encuentra ubicado en la costa oriental del estado Falcón y cuenta con un Ambulatorio Rural II, el cual su personal va hacer objeto de estudio en el presente trabajo de investigación.

### **3.2. Tipo de Estudio**

De acuerdo al problema planteado referido al Diagnóstico del Clima Organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural II de Mirimire y en función de sus objetivos, Según Sabino (2000), se incorpora el tipo de investigación descriptivo, que consiste en establecer una descripción de la realidad donde se genera el problema, tal cual como se produce, sin alteraciones, observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural, profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados en la aplicación de su instrumento y proporcionarle una lectura de la realidad objeto de estudio. (59)

El estudio propuesto se adecua a los propósitos de la investigación no experimental descriptiva donde no se ha planteado hipótesis, pero si se han definido un conjunto de variables. El estudio descriptivo permitirá describir con precisión, las características del clima organizacional en los trabajadores del ambulatorio rural II Mirimire del estado Falcón. Definiéndose así el estudio, con un diseño de investigación en función de la distribución temporal o del número de momentos donde se va a introducir la recolección de datos será de tipo descriptivo transversal.

### **3.3. Población y muestra.**

#### **3.3.1 Población.**

Según Sabino (2000), se considera a la población, “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común” (p.145). La población estará constituida por personas

que laboran todos en el ambulatorio rural II Mirimire del estado Falcón, alcanzado en total 40 personas. (59)

### **3.2.2 Muestra**

Tomando en cuenta que el universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que esta formada por un determinado número de elementos, dicha muestra según Sabino (2000), es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. En este sentido se selecciono el 62% de la población resultando un total de 25 trabajadores, elegidos de manera aleatoria simple, es decir que cada persona tenia la misma probabilidad de ser elegido. (59)

### **3.4. Técnica e instrumento de Recolección de datos:**

Se aplicó un instrumento tipo encuesta, donde se describieron una serie de variables para evaluar en los trabajadores del Ambulatorio Rural II Mirimire. Se denomina Escala de Clima Organizacional (EDCO). El cuestionario consta de 75 preguntas con respuestas cerradas con las alternativas "SI", "DUDO", "NO". (Ver anexo 3)

**Propósito:** Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas

que la componen.

**Grupo de referencia (población destinataria):** La EDCO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

**Extensión:** La prueba consta de 75 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 75 minutos.

**Material a utilizar:** Un computador, un pendrive con el instrumento.

**Subescalas:** en EDCO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

- 1. Relaciones interpersonales
- 1. Estilo de dirección
- 1. Sentido de pertenencia
- 1. Retribución
- 1. Disponibilidad de recursos
- 1. Estabilidad
- 1. Claridad y coherencia en la dirección
- 1. Valores colectivos

### **3.5.- Validez**

La validez, según Arias (2006), es la eficacia con que un instrumento mide la comprensión del contenido y las variables del estudio, libre de distorsiones sistemáticas de construcción o contenido. Se trata entonces, de

verificar si el instrumento que se aplicará mide realmente los objetivos que se proponen en el trabajo. (60). En tal sentido, el instrumento se sometió a la validación de contenido a través de la técnica juicio de expertos representados por los siguientes profesionales: un especialista en recursos humanos, un Metodologo y un Medico con maestría en el ara de salud pública; solicitando sus criterios para evaluar: a) Relación con los objetivos específicos; b) Contenidos; c) Claridad y d) Congruencia. Una vez analizado, el instrumento para medir las variables indicadas, se realizaron las correcciones pertinentes al cuestionario.

### 3.6.- Confiabilidad.

Luego de validado el instrumento, se midió su confiabilidad, en este sentido Hernández y Otros (2003), refieren que la confiabilidad del instrumento se realiza para determinar hasta que punto es comprensible para la población y cual es la consistencia interna de los ítems. Es de señalar que la confiabilidad se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad. (61). Esto es, denota el grado de congruencia con que se realiza una medición. Para la determinación de la confiabilidad del instrumento se usaron los cálculos estadísticos del Coeficiente Alfa de Cronbach (ver anexo 4), la cual según Hernández y Otros (2003), es utilizada en instrumentos de alternativas de respuestas mixtas. (61). Esta fórmula está representada por la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{I}{I-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{S^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

$I$  = Número de ítems utilizados para el cálculo

$\sum S^2$  = Suma de la varianza de cada ítem

En el caso del estudio el coeficiente  $\alpha$  resultó = 0,90 o 90% el cual se considera un valor alto, pues este tiene que ser mayor o igual a 0,80 para que el instrumento sea confiable según los autores antes referidos.

### **3.7. Codificación y Tabulación.**

En relación a la codificación señalan Hernández y Otros (2003), que significa asignarle un valor numérico a cada ítem y variable de tal manera que los represente. Se trata de que a las categorías de cada ítem y variable se le asignan unos valores que tienen un significado. (61). En consecuencia, se puede decir que esta fase del trabajo consiste en establecer las preguntas de la encuesta mediante números, lo cual hace más fácil su selección por parte del encuestado y además facilita su conteo una vez aplicado el instrumento. Para este caso si se tienen las variables “si” = 1 “DUDO” = 2 y “no”=3. Este procedimiento permitió determinar la confiabilidad del instrumento de una manera matemática, ya que según la selección de los ítems por parte de los encuestados arrojó un resultado determinado, cuyos fueron tabulados y tratados estadísticamente.

Por su parte, la tabulación se refirió al procedimiento mediante el cual los datos obtenidos con el instrumento fueron agrupados por categorías, en las cuales se ordenaron de acuerdo a las puntuaciones numéricas resultantes en sus respectivas categorías en Cuadros construidas debidamente para ello. Dichas Cuadros normalmente están estructuradas de las siguientes maneras: categorías, códigos y frecuencia, en consecuencia

se presentan los datos de una manera ordenada y de manera manejable para su análisis estadístico.

### **3.8. Técnicas Estadísticas.**

Una vez codificado y tabulados los datos, señala Balestrini (2006), que estos deben analizarse e interpretarse, de allí, que los mismos se deben representar mediante técnicas gráficas que permitan fijar los fenómenos estudiados a través de figuras, que puedan ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí. (62). En consecuencia resulta útil la estadística descriptiva, la cual proporciona una serie de medidas y cálculos básicos que permiten determinar tendencias y comportamientos, tales como la media aritmética, la mediana, la moda y la desviación estándar entre otras. Por otra parte se encuentran otras herramientas: Puntuaciones, Razones, pruebas paramétricas y análisis multivariados, las cuales se aplican según la naturaleza de los datos y del problema a investigar. Este proceso consistió entonces en la presentación de los datos de una manera ordenada y organizada, lo cual que permitió un fácil análisis.

En este contexto, en el presente trabajo de grado se diseñaron Cuadros de frecuencia por categorías y luego se construyeron gráficos de tortas, brindando la oportunidad de presentar información y los resultados de una manera visual y más fácil de comprender. En esta etapa se procedió de la siguiente manera:

- a) Se realizó la distribución de la frecuencia o puntuaciones, consistentes en ordenar las puntuaciones en sus respectivas categorías. Para ello se realizó un Cuadro resumen donde se ubicaran todas y cada una

de las preguntas que contenía el cuestionario aplicado.

- b) Se calcularon las frecuencias relativas o porcentaje, los mismos se determinaron con la siguiente formula:

$$\frac{NC * 100}{NT}$$

Donde:

NC = número de casos o frecuencia de una respuesta, y

NT = total de los casos

Este procedimiento se realizó para cada una de las preguntas que conformaban el cuestionario. En la interpretación el investigador tomó los resultados del análisis, hizo referencia a las variables del estudio, en este caso las que tienen que ver con el clima organizacional y les dio significado en función de la investigación, se estableció la conexión con los datos y la teoría que se utilizó como marco referencial, además se explicaron las discrepancias observadas en el análisis, para lograr una síntesis global de lo encontrado, relacionando los hechos en un todo coherente.

3.9. Operacionalización de Variables OBJETIVO	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERATIVA	ÍTEMS
Diagnosticar el clima organizacional en los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire “Dr. José Curiel Abenatar”. Municipio San Francisco Parroquia San Isidro Labrador Esta-do Falcón Venezuela Septiembre – Diciembre, 2007.	Grupo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son dos ó más individuos interactuando independientes que se reúnen para alcanzar objetivos específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una variable clave por la necesidad de formación de círculos de calidad y/o equipos de mejora en el proceso de lograr la participación e involucramiento del empresario.</li> </ul>	Preguntas: ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo? ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo? ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo? ¿El grupo de trabajo valora mis aportes? ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones? ¿Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo? ¿El jefe confía en el grupo de trabajo? ¿El trabajo en equipo con otras instituciones es bueno? ¿Cuando las cosas no funcionan, la institución es rápida en culpar a otras? ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de la institución? ¿Con frecuencia trabajamos en equipo? ¿Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento? ¿Los empleados se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo? ¿El grupo de trabajo es receptivo a los cambios de la institución? ¿El grupo de trabajo comparte sus experiencias laborales?
	Sistemas de Estimulación del trabajo	Es un enfoque integrador donde se consideran necesidades, motivación y conducta de los grupos de interés de organización.	Son acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfacen sus necesidades personales, cuyos efectos resultan de beneficios para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran	Preguntas: ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo? ¿Estoy de acuerdo con los beneficios que tengo en la institución? ¿Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades? ¿Estoy conforme con mi asignación salarial? ¿Realmente me interesa el futuro de la institución? ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución? ¿Sin

			<p>sus expectativas y perciban equidad.</p>	<p>remuneración es difícil trabajar horas extras? ¿La institución brinda estabilidad laboral? ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas? ¿Existen reconocimientos al trabajo bien realizado por parte de la institución? ¿Mis necesidades básicas son satisfechas adecuadamente? ¿En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas para la institución? ¿Me siento parte de la institución? ¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más? ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo de trabajo?</p>
	<p>Comunicación</p>	<p>Es la transferencia de información de una persona a otra</p>	<p>Es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno y de otros entornos, y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.</p>	<p>Preguntas:          ¿El jefe es educado y cordial? ¿Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias? ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo? ¿Entiendo de manera clara las metas de la institución? ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la institución? ¿Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente? ¿En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos, tiene consecuencias positivas? ¿Mi jefe inmediato esta orientado a los resultados obtenidos en el trabajo diario? ¿Conozco los objetivos y filosofía de la institución? ¿Existe confianza entre los compañeros de trabajo? ¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales? ¿Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo? ¿En nuestra institución existe una comunicación abierta y directa? ¿Se nos informa las actividades que debemos desempeñar? ¿En la institución los conflictos se enfrentan con una actitud positiva?</p>

	<p><b>Capacitación</b></p>	<p>Es la preparación de la persona en el cargo</p>	<p>Es una actividad que permite garantizar y preparar al individuo para la competencia de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca a partir de una simple complejidad hasta el dominio profundo de conocimientos teóricos avanzados, así también la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa con la que pueda enfrentar la dinámica del proceso productivo en su área de influencia laboral</p>	<p>Preguntas:          ¿Recibo la capacitación adecuada y oportuna para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo? ¿En la institución se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual? ¿La institución promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento? ¿Mi jefe inmediato me brinda orientación para realizar mi trabajo? ¿Mi jefe inmediato estimula los cambios y la mejora dentro de la institución? ¿Para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación? ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial dentro de la institución? ¿La institución imparte adiestramiento continuo para actualizar al personal? ¿La capacitación del personal es necesaria para el crecimiento de la institución? ¿La institución evalúa sus resultados según desempeño y preparación del personal? ¿La preparación del personal es importante para su desempeño laboral? ¿La permanencia laboral depende de mi preparación profesional? ¿El buen desempeño de mi trabajo depende de mi preparación para el cargo? ¿Me siento satisfecho con la preparación que recibo en la institución? ¿La capacitación continua es necesaria par mi desarrollo personal? ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución?</p>
	<p><b>Condiciones de Trabajo</b></p>	<p>Es un principio en que la fuerza productiva más importante en cualquier fase de la sociedad es el ser humana, corresponde a la empresa preservar la salud y vida del trabajador.</p>	<p>Conjunto de variables que define la organización de una tarea concreta y el entorno en que esta se realiza, en cuanto a que estas variables determinan la salud de lo operario de la triple dimensión apuntada por la O.M.S.</p>	<p>Preguntas:          ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo? ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo? ¿La iluminación del área de trabajo es insuficiente? ¿La institución contrata personal temporal? ¿Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo? ¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas? ¿Existe un ambiente de tranquilidad en el grupo de trabajo? ¿Nos agrada nuestro trabajo? ¿El ambiente laboral es agradable y dinámico? ¿Recomendarías a la institución como un excelente sitio de trabajo? ¿Cuando realizo mi trabajo no requiero de supervisión? ¿Tienes la sensación de que existe demasiada libertad en la institución? ¿Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo? ¿Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para nuestro departamento?</p>

## CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Luego de aplicado el instrumento a la muestra de los 25 trabajadores en el ambulatorio rural II Mirimire del Estado Falcón se obtuvo el siguiente resultado, el cual es presentado en Cuadros de frecuencia y graficas de torta para una mejor comprensión

### Variable Grupo

#### Ítems 1

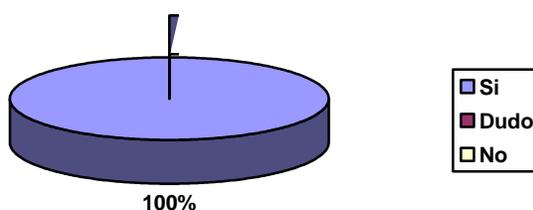
¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

Cuadro N°.2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	25	100,0	100,0	100,0

Fuente: El Autor (2007)

Grafico N°. 1



Fuente: Propia

### Análisis Ítems N°. 1

De acuerdo al resultado reflejado en el grafico N°. 1, con respecto a la pregunta si son aceptados por sus grupos de trabajo el 100% de los encuestados manifestó con la opción si.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 2

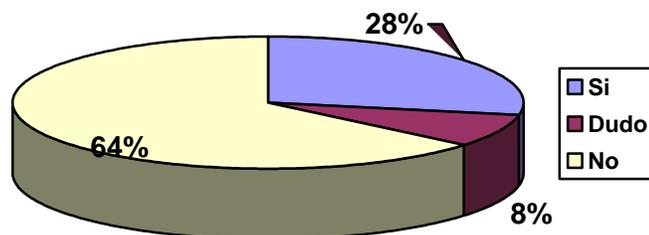
Los miembros del grupo son distantes conmigo

**Cuadro Nº.3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	28,0	28,0	28,0
DUDO	2	8,0	8,0	36,0
NO	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico Nº. 2**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 2

Con respecto al ítem referido si los miembros del grupo son distantes en el grafico Nº. 2, se observa que un 28% de los encuestados manifestó la opción si, mientras que el 8% opino que lo duda y otro 64% expreso que no.

### Variable Grupo

#### Ítems N. 3

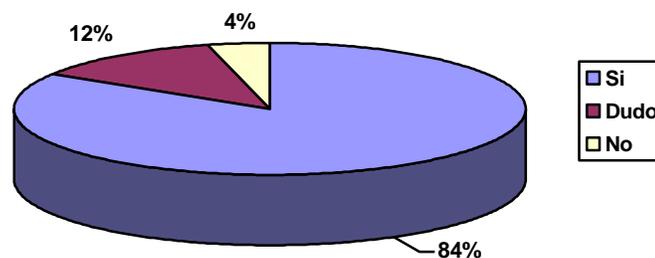
Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo

**Cuadro N°.4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	21	84,0	84,0	84,0
	DUDO	3	12,0	12,0	96,0
	NO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 3**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 3

Tomando en cuenta el resultado reflejado en el gráfico N°.3, el 84% de los encuestados opinó que se sienten cómodos en grupo, seguido del 12% quienes manifestaron que lo dudan y un 4% expreso que no se sienten a gusto.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 4

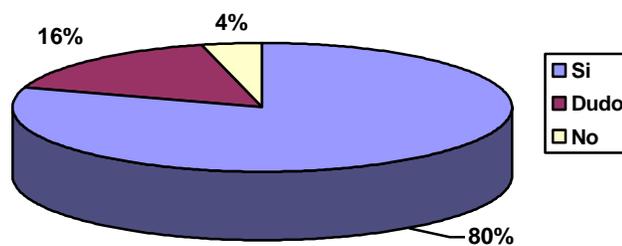
El grupo de trabajo valora mis aportes

**Cuadro Nº.5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	20	80,0	80,0	80,0
	DUDO	4	16,0	16,0	96,0
	NO	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico Nº. 4**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 4

En relación al resultado reflejado en la grafica Nº.4, el 84% de los encuestados manifestó que el grupo de trabajo valora los aportes de sus miembros, mientras que un 16% opinó que lo dudan y solamente un 4% expresó la opción no.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 5

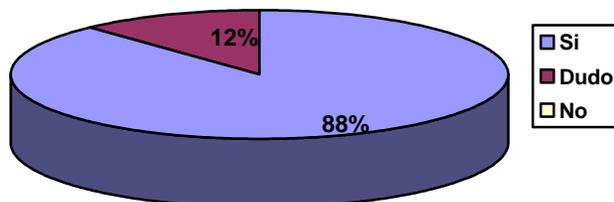
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

**Cuadro Nº.6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	22	88,0	88,0	88,0
DUDO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico Nº. 5**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 5

De acuerdo con el resultado reflejado en la grafica Nº. 5, el 88% de los encuestados opinaron que los miembros del grupo toman en cuenta las opiniones de sus integrantes, mientras que solo un 12% expreso que lo duda.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 6

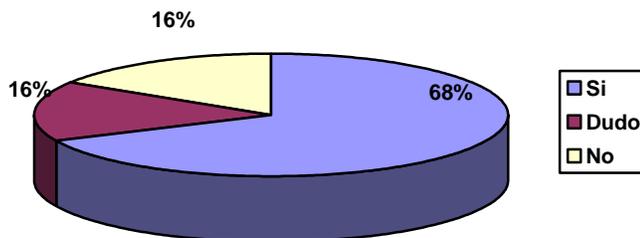
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo

**Cuadro Nº.7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	68,0	68,0	68,0
	DUDO	4	16,0	16,0	84,0
	NO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico Nº. 6**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 6

Con respecto al resultado reflejado en la grafica Nº.6, se puede observar que el 68% de los encuestados manifestó que el jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo, mientras que un 16% opinó que lo dudan, y solo un 16% expresaron que no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 7

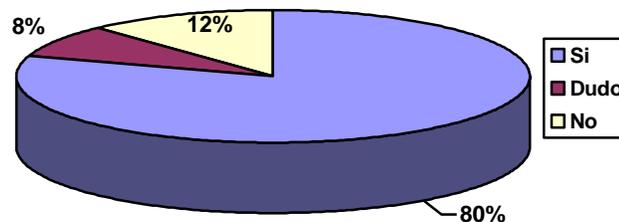
El jefe confía en el grupo de trabajo

**Cuadro N°.8**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	20	80,0	80,0	80,0
	DUDO	2	8,0	8,0	88,0
	NO	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 7**



**Fuente:** Propia

#### **Análisis Ítems N°. 7**

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 7, el 80% de los encuestados opinó que el jefe tiene confianza en el grupo, mientras que el 8% manifestó que lo duda y solamente un 12% opinó que no.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 8

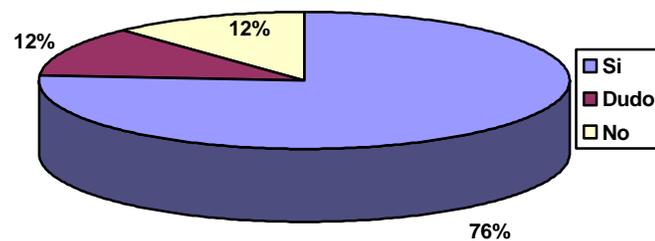
El trabajo en equipo con otras instituciones es bueno

**Cuadro Nº.9**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	76,0	76,0	76,0
	DUDO	3	12,0	12,0	88,0
	NO	3	12,0	12,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico Nº. 8**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 8

En relación al ítem referente, acerca de si el trabajo en equipo con otras instituciones es bueno, según el resultado reflejado en la grafica Nº. 8, el 76% de los encuestados opinó si, seguido del 12% quienes manifestaron que lo dudan y solo un 12% opinó que no.

### Variable Grupo

#### Ítems Nº. 9

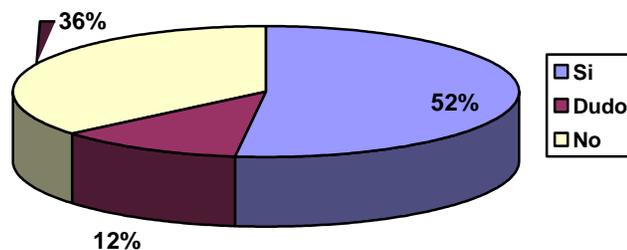
Cuando las cosas no funcionan, la institución es rápida en culpar a otras

**Cuadro Nº.10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	52,0	52,0	52,0
	DUDO	3	12,0	12,0	64,0
	NO	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Gráfico Nº. 9**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 9

De acuerdo al ítem relacionado con el hecho, que cuando las cosas no funcionan, la institución es rápida en culpar a otras. El resultado reflejado en la grafica Nº. 9, revela que el 52% de los encuestados manifestó la opción si, mientras que el 12% opinó que lo dudan y el 36% opinó no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 10

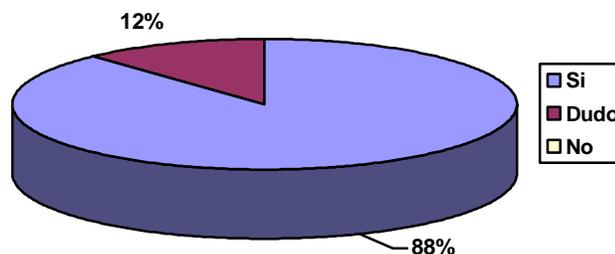
Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de la institución

#### Cuadro N°.11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	22	88,0	88,0	88,0
DUDO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 10



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 10

Con respecto a la integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de la institución, el resultado reflejado en la grafica N°. 10, revela que el 88% de los encuestados opinó que si y un 12% manifestó que lo duda.

### Variable Grupo

#### Ítems N. 11

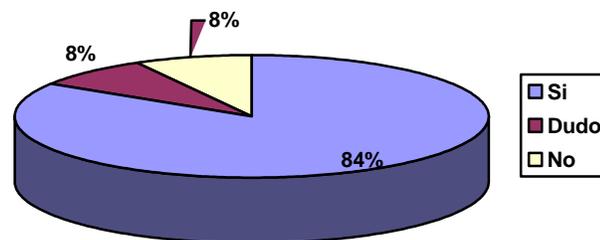
Con frecuencia trabajamos en equipo

#### Cuadro N°.12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	21	84,0	84,0	84,0
DUDO	2	8,0	8,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 11



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 11

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 11, relativo a la frecuencia con se trabaja en equipo en la institución, el 84% de los manifestó la opción si, seguido del 8% quienes opinaron que lo dudan mientras que solo un 8% expresaron que no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 12

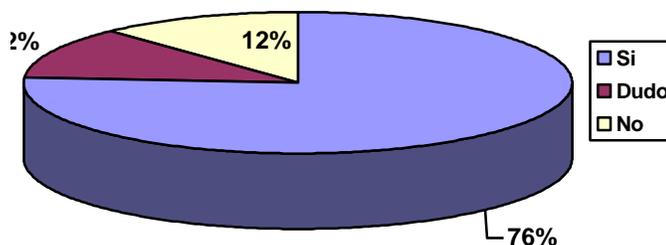
Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento

#### Cuadro N°.13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	76,0	76,0	76,0
DUDO	3	12,0	12,0	88,0
NO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 12



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 12

En relación al ítem, sobre si el jefe inmediato promueve la integración en el departamento, el resultado reflejado en la grafica N°. 12, señala que el 76% de los encuestados opinó que si, seguido del 12% que opinó que lo dudan y solo un 12% manifestó no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 13

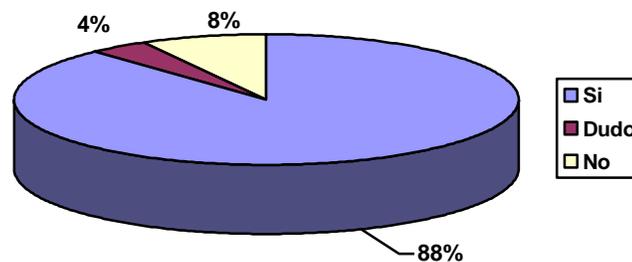
Los empleados se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo

#### Cuadro N°.14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	22	88,0	88,0	88,0
DUDO	1	4,0	4,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 13



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 13

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 13, el 88% de los encuestados opinó que existe un ayuda mutua cuando hay exceso de trabajo, seguido del 4% quienes opinaron que lo dudan y el 8% opinó que no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 14

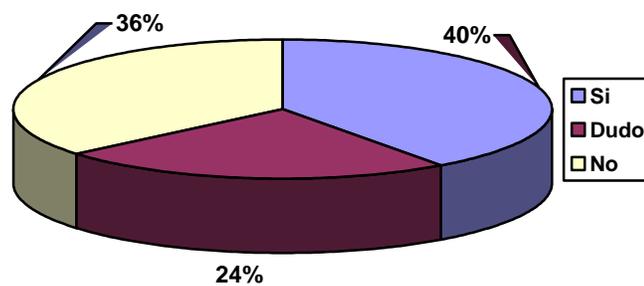
El grupo de trabajo es receptivo a los cambios de la institución

**Cuadro N°.15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	40,0	40,0	40,0
DUDO	6	24,0	24,0	64,0
NO	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 14**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 14

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 14, el 40% de los encuestados manifestó que existe receptividad en el grupo cuando se trata de cambios en la institución, seguido del 24% quienes opinaron que lo dudan y el 36% opinó que no.

### Variable Grupo

#### Ítems N°. 15

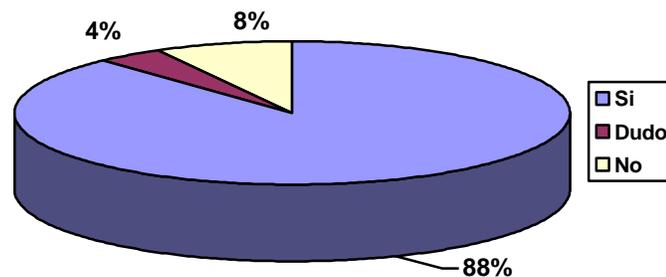
El grupo de trabajo comparte sus experiencias laborales

**Cuadro N°.16**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	22	88,0	88,0	88,0
DUDO	1	4,0	4,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 15**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 15

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 15, el 88% de los encuestados opinó que el grupo comparte sus experiencias laborales, seguido del 4% quienes manifestaron que lo dudan y un 8% opinó que no.

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE GRUPO VARIABLE GRUPO

A continuación el cuadro N°. 17 se hace un resumen de los resultados obtenidos con todos los ítems de la variable grupo en el ambulatorio

**Cuadro N°.17**

ÍTEMS NRO.	ALTERNATIVAS			TOTAL %
	SI	DUDO	NO	
1	100%	0%	0%	100%
2	28%	8%	64%	100%
3	84%	12%	4%	100%
4	80%	16%	4%	100%
5	88%	12%	0%	100%
6	68%	16%	16%	100%
7	80%	8%	12%	100%
8	76%	12%	12%	100%
9	52%	12%	36%	100%
10	88%	12%	0%	100%
11	84%	8%	8%	100%
12	76%	12%	12%	100%
13	88%	4%	8%	100%
14	40%	24%	36%	100%
15	88%	4%	8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>74,66</b>	<b>10,666</b>	<b>14,66</b>	<b>100 %</b>

Fuente: El Autor (2007)

Tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron con los gráficos antes detallados y los cuales se resumen en la Cuadro 17 se puede observar que la mayoría de los trabajadores encuestados en el ambulatorio (76,66%), respuestas favorables en relación al desarrollo de los grupos de trabajo

dentro de la institución, destacando que todos los empleados expresaron que son aceptados dentro de sus grupos de trabajos, que son tomadas en cuenta sus opiniones, que existe una atmósfera de confianza en el grupo y se toma en cuenta el trabajo en equipo.

Así mismo, se observan otros elementos en el clima laboral de la institución que permiten inferir que existe armonía y sinergia grupal en la organización, tales como que no existe distancia entre los miembros del grupo, las personas se sienten completamente cómodas en los grupos de trabajo. De igual forma se valoran los aportes de los miembros del grupo, el trabajo en equipo está consolidado, existiendo integración, cooperación, y ayuda mutua. Por otra parte, se puede observar según los resultados obtenidos, que la mayoría de los trabajadores consideran que su jefe confía en el grupo de trabajo y promueve la integración entre los miembros, de allí que se infiera que existe participación en la organización, promoviéndose un liderazgo de tipo participativo.

De esta manera, se puede inferir que existe una verdadera integración del grupo de trabajo en el ambulatorio, situación esta que es pertinente con lo señalado por Keith y Newstrom (1985), en el sentido de expresar que los grupos se reúnen para alcanzar objetivos específicos. Los mismos pueden ser formales; existen de forma oficial, o informales; aquellos que conforman las personas por afinidades o intereses comunes al margen de la oficialidad, tomando en cuenta que este elemento se considera una variable clave por la necesidad de formación de círculos de calidad y/o equipos de mejora en el proceso de lograr la participación e involucramiento del empleado.

En el mismo orden de ideas, la circunstancia detectada con la variable grupo, en los trabajadores del ambulatorio, se identifica con lo apuntado por los autores, sobre la necesidad que tiene los empleados de estar cerca de las personas con quien se sienten bien trabajando para que sea más fácil la participación de los mismos a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. La participación es el compromiso mental y emocional de las personas en las situaciones de grupo, que las estimula a colaborar con las metas de este y a compartir la responsabilidad. Es un proceso compartido que puede aumentar el poder de los empleados y del supervisor, porque el poder es un recurso que expande.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems Nº. 16

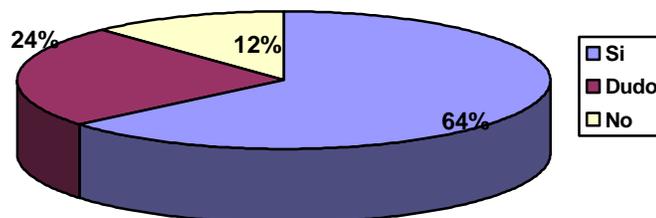
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

#### Cuadro N.18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	16	64,0	64,0	64,0
DUDO	6	24,0	24,0	88,0
NO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico Nº. 16



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 16

En relación al resultado reflejado en la grafica Nº. 16, el 64% de los encuestados manifestaron que su jefe apoya las decisiones que se toman, seguido del 24% quienes opinaron que lo dudan y el 12% expreso que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 17

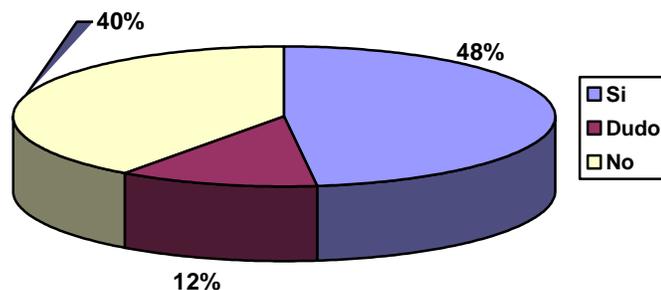
Estoy de acuerdo con los beneficios que tengo en la institución

**Cuadro N°.19**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	48,0	48,0	48,0
	DUDO	3	12,0	12,0	60,0
	NO	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 17**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 17

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 17, el 48% de los empleados opinó que se siente de acuerdo con los beneficios que ofrece la institución, seguido del 12% quienes expreso que lo dudan y el 40% opinó que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 18

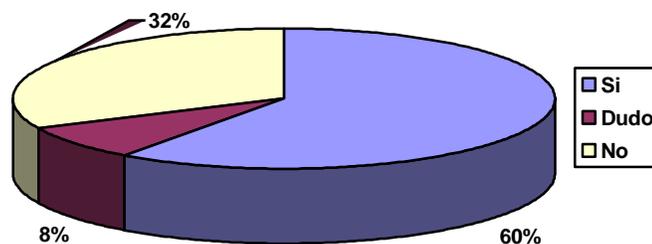
Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades

#### Cuadro N°.20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	15	60,0	60,0	60,0
	DUDO	2	8,0	8,0	68,0
	NO	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 18



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 18

Con respecto al ítem referente, si los beneficios de salud que reciben los trabajadores del ambulatorio satisfacen sus necesidades, el resultado reflejado en la grafica N°. 18, revela que el 60% de los encuestados expresó que si, seguido del 8% quienes opinaron que lo dudan y el 32% opinaron no.

## Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

### Ítems N°. 19

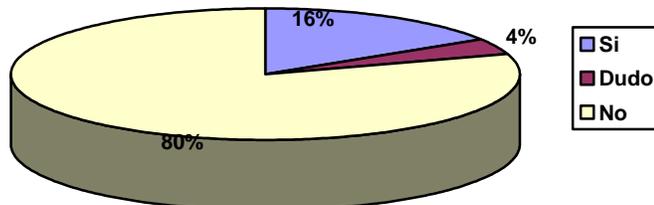
Estoy conforme con mi asignación salarial

**Cuadro N°.21**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	4	16,0	16,0	16,0
DUDO	1	4,0	4,0	20,0
NO	20	80,0	80,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 19**



Fuente: Propia

### Análisis Ítems N°. 19

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 19, el 80% opinó no se siente conforme con la asignación salarial, mientras que un 16% de los encuestados opinó que se siente conforme y solo un 4% manifestó que lo dudan.

**Variable Sistema de Estimulación de Trabajo**

**Ítems N° 20**

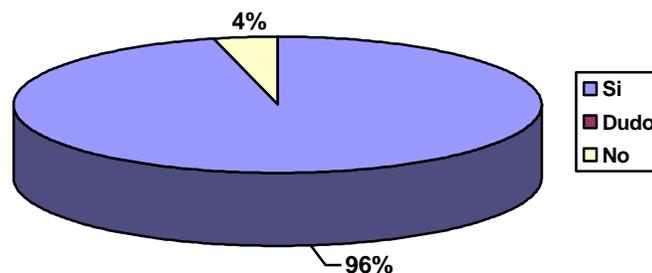
Realmente me interesa el futuro de la institución

**Cuadro N°.22**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	24	96,0	96,0	96,0
NO	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N° 20**



Fuente: Propia

**Análisis Ítems N° 20**

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 20, el 96% de los encuestados expreso que se sienten interesados en el futuro de la institución, y solo un 4% manifestó que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 21

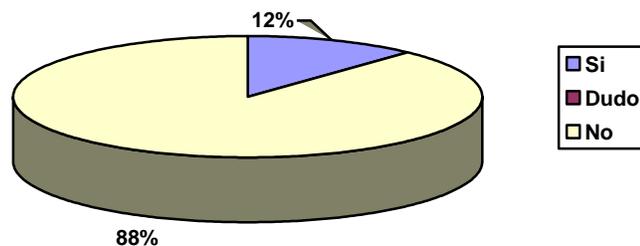
Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución

#### Cuadro N°.23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	12,0	12,0	12,0
NO	22	88,0	88,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 21



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 21

En relación al resultado reflejado en la grafica N°.21, revela que 88% de los trabajadores del ambulatorio expresó que no se avergüenzan al decir que forman parte de la institución y solo un 12% opinó que si siente vergüenza.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 22

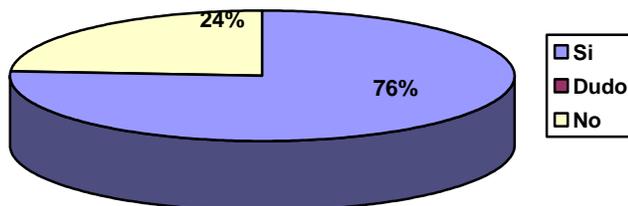
Sin remuneración es difícil trabajar horas extras

**Cuadro N°.24**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	76,0	76,0	76,0
NO	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 22**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 22

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°.22, el 76% de los trabajadores encuestados en el ambulatorio opinó que sin remuneración es difícil trabajar horas extras y solo un 24% manifestaron que no hace falta remuneración para laboral horas extras.

## Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

### Ítems N°. 23

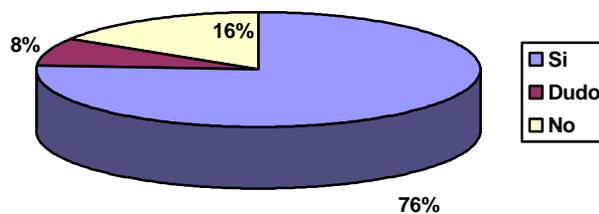
La institución brinda estabilidad laboral

**Cuadro N°.25**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	76,0	76,0	76,0
	DUDO	2	8,0	8,0	84,0
	NO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 23**



Fuente: Propia

### Análisis Ítems N°. 23

Con respecto al ítem si la institución brinda estabilidad laboral, el resultado reflejado en la grafica N°. 23, revela que el 76% de los encuestados opinó que la institución si brinda estabilidad, seguido del 8% quienes manifestó que lo dudan y el 16% expreso que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 24

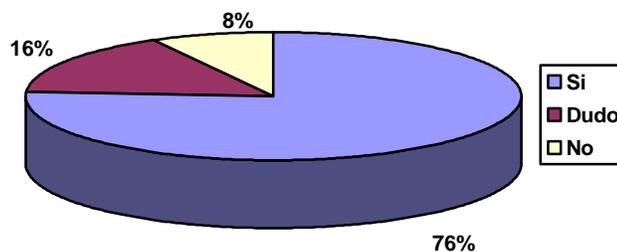
Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas

**Cuadro N°. 26**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	76,0	76,0	76,0
DUDO	4	16,0	16,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 24**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 24

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 24, el 76% de los encuestados expresó que su jefe inmediato promueve actitudes positivas, un 16% opinó que lo dudan y el 8% manifestó que no.

## Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

### Ítems N°. 25

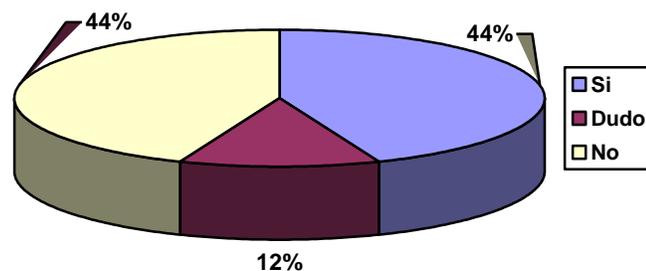
Existen reconocimientos al trabajo bien realizado por parte de la institución

**Cuadro N°.27**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	11	44,0	44,0	44,0
	DUDO	3	12,0	12,0	56,0
	NO	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 25**



**Fuente:** Propia

### Análisis Ítems N°. 25

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 25, señala que el 44% de los encuestados percibe que reciben reconocimiento por parte de la institución cuando realizan bien su trabajo, un 12% lo dudan y el 44% opinó que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 26

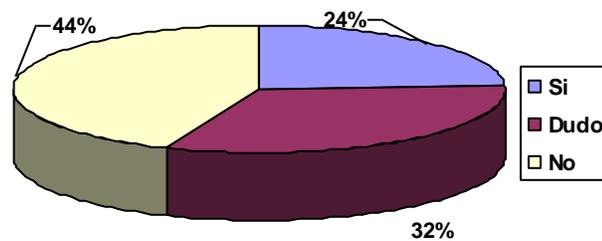
Mis necesidades básicas son satisfechas adecuadamente

**Cuadro N°.28**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	24,0	24,0	24,0
	DUDO	8	32,0	32,0	56,0
	NO	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 26**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 26

Con respecto al ítem sobre si las necesidades básicas de los trabajadores son satisfechas adecuadamente, la grafica N°. 26, revela que el 24% de los encuestados considera que si, un 32% lo dudan y el 44% manifestó que no.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 27

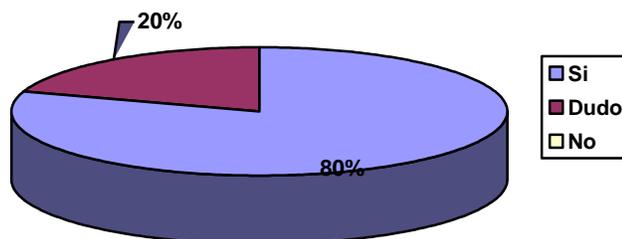
En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas para la institución

**Cuadro N°. 29**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	80,0	80,0	80,0
DUDO	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 27**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 27

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°.27, el 80% de los trabajadores encuestados manifiestan que en su departamento tienen apoyo a nuevas ideas e iniciativas para la institución, mientras que solo un 20% lo dudan.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 28

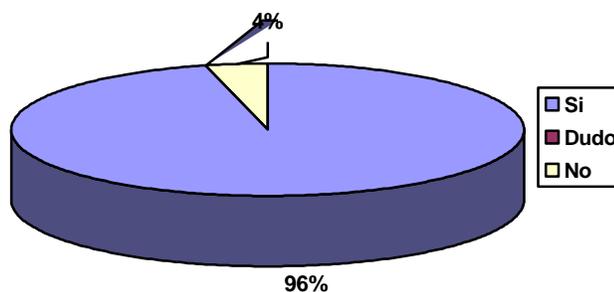
Me siento parte de la institución

**Cuadro N°. 30**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	96,0	96,0	96,0
	NO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Gráfico N°. 28**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 28

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 28, el 96% de los trabajadores encuestados opinó que se siente parte de la institución y solamente un 4% opinó que no sienten esa impresión.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 29

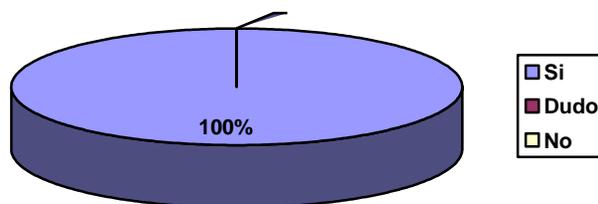
Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más

**Cuadro N°.31**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	25	100,0	100,0	100,0

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 29**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 29

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 29, el 100% de los trabajadores del ambulatorio encuestados opinó que su trabajo es un reto diario y no una tarea mas.

### Variable Sistema de Estimulación de Trabajo

#### Ítems N°. 30

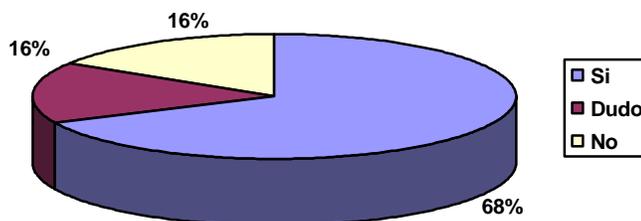
Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo de trabajo

**Cuadro N°. 32**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	17	68,0	68,0	68,0
DUDO	4	16,0	16,0	84,0
NO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 30**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 30

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 30, el 68% de los trabajadores encuetados opinó que su jefe reconoce los logros individuales como los del grupo, mientras que un 16% lo dudan y el 16% opinó no.

**INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE  
ESTIMULACIÓN DE TRABAJO**

A continuación en el cuadro N°. 33 se hace un resumen de los resultados  
obtenidos con todos los ítems de dicha variable

**Cuadro N°.33**

ÍTEMS NRO.	ALTERNATIVAS			TOTAL %
	SI	DUDO	NO	
16	64%	24%	12%	100%
17	48%	12%	40%	100%
18	60%	8%	32%	100%
19	16%	4%	80%	100%
20	96%	0%	4%	100%
21	12%	0%	88%	100%
22	76%	0%	24%	100%
23	76%	8%	16%	100%
24	76%	16%	8%	100%
25	44%	12%	44%	100%
26	24%	32%	44%	100%
27	80%	20%	0%	100%
28	96%	0%	4%	100%
29	100%	0%	0%	100%
30	68%	16%	16%	100%

**Fuente:** El Autor (2007)

En relación a los resultados que se reflejaron en las gráficas, desde la 15 hasta la 30, cuyo resumen se recoge en grafico N° 33, se observa que la

mayoría de los trabajadores encuestados en el ambulatorio, se muestran inconformes con los beneficios que les ofrecen en mismo, incluyendo las remuneraciones salariales, no así los beneficios de salud, donde se observa que la mayoría está de acuerdo con estos. Por otra parte los trabajadores consideran que es necesario recibir un salario para trabajar horas extras.

Si en embargo a pesar de las expresiones manifestadas con los beneficios, los trabajadores encuestados consideran que el ambulatorio les brinda estabilidad laboral y se sienten comprometidos con el futuro de este, además de sostener que sus jefes les brindan el apoyo en la toma de decisiones, y apoyan las nuevas ideas e iniciativas para la institución.

A pesar de lo manifestado por los encuestados de forma positiva, la mayoría considera que en cuanto al reconocimiento para lo trabajadores cuando el trabajo es bien realizado, mas de la mitad de las personas manifestó resultados entre la opción no o lo dudan, razón por lo cual se infiere que en este aspecto existe cierta debilidad en el ambulatorio.

En consecuencia, se infiere que la mayoría de los trabajadores del ambulatorio se sienten satisfecho con las característica del clima organizacional de su organización atinentes a los sistemas de estimulación al trabajo; con pequeñas inconformidades , de allí que esta circunstancia se relaciona lo expresado por Cuesta (1999), quien considera que la estimulación en el trabajo constituyen acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad.

En este mismo orden de ideas, los resultados que se observan en los gráficos, con relación al sistema de estimulación de trabajo guardan pertinencia con lo señalado por Keith y Newstrom (1985), quien apunta que es necesario considerar las necesidades de los trabajadores, el tipo de trabajo y el ambiente de la organización y que el empleo de sistemas de estimulación debe caracterizar un enfoque integrador donde se consideren necesidades, motivaciones y conducta de los grupos de interés de la organización, que en lo fundamental muchas veces se desconoce al implantar sistemas de pagos y estimulación y aunque aparentemente cambia el ambiente de trabajo, no se logran cambios en los valores culturales de la organización, finalidad a la que debe estar dirigido, para fomentar pensamientos que no solo busquen beneficios para los miembros de una organización, sino que exista una orientación hacia la calidad de vida de la sociedad.

### Variable Comunicación

#### Ítems N° 31

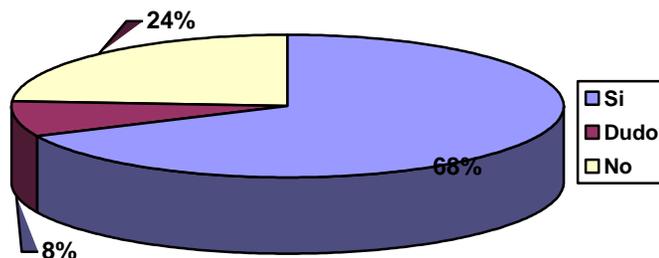
El jefe es educado y cordial

**Cuadro N° 34**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	17	68,0	68,0	68,0
	DUDO	2	8,0	8,0	76,0
	NO	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N° 34**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N° 31

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 31, el 68% de los encuestado expresó que su jefe es educado y cordial, mientras que un 8% manifestó que lo duda y un 24% manifestó la opción no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 32

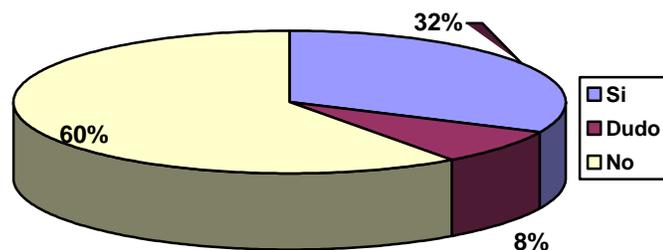
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

**Cuadro N°. 35**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	32,0	32,0	32,0
DUDO	2	8,0	8,0	40,0
NO	15	60,0	60,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 34**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 32

En relación al ítem referente a si las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias, de acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 32, el 60% de lo encuestados manifestó que no, un 32% de los encuestados señaló la opción si, y un 8% lo duda.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 33

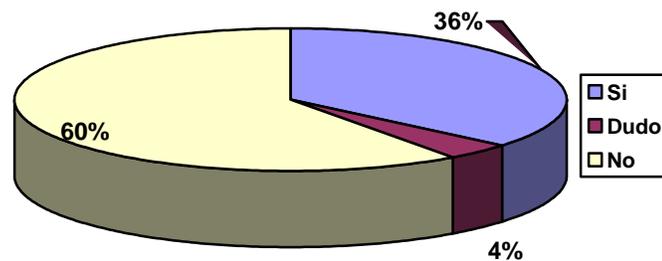
Es difícil tener acceso a la información para realizar mí trabajo

**Cuadro N°.36**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	36,0	36,0	36,0
	DUDO	1	4,0	4,0	40,0
	NO	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 34**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 33

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 33, el 60%de los encuestados opinó no es difícil tener acceso a información para realizar el trabajo, mientras que un 36% manifestó que si y 4% lo dudan.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 34

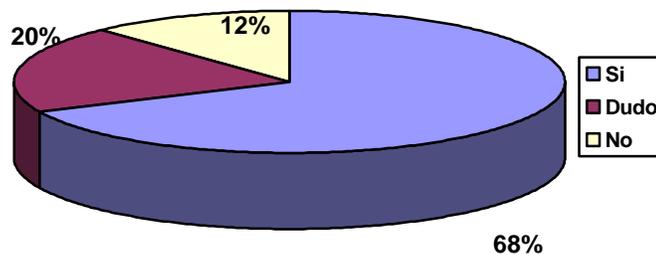
Entiendo de manera clara las metas de la institución

**Cuadro N°.37**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	17	68,0	68,0	68,0
DUDO	5	20,0	20,0	88,0
NO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 34**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 34

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 34, el 68% de los encuestados opinó que entienden claramente las metas de la institución, mientras que un 20% lo dudan y el 12% expreso que no entienden dichas metas.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 35

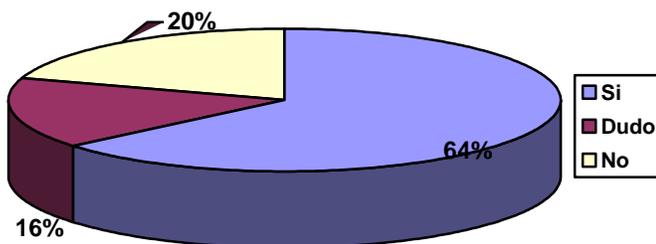
Los directivos no dan a conocer los logros de la institución

**Cuadro N°.38**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	64,0	64,0	64,0
	DUDO	4	16,0	16,0	80,0
	NO	5	20,0	20,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 34**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 35

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 35, el 64% de los encuestados opinó que sus directivos dan a conocer los logros de la institución, seguido del 16% que expreso tener dudas y el 20% opinó no.

### Variable Comunicación

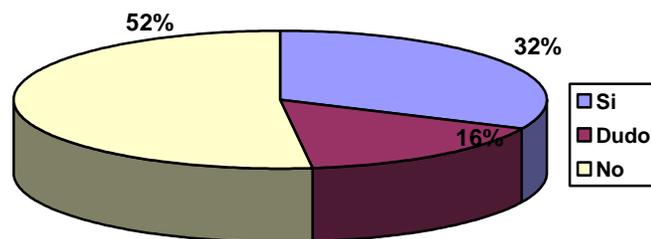
#### Ítems N°. 36

#### Cuadro N°.39

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	32,0	32,0	32,0
	DUDO	4	16,0	16,0	48,0
	NO	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 36



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 36

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 36, el 52% manifestó que cuando necesitan información de otras dependencias no las consiguen fácilmente, el 32% cree que si se consigue con fechad dicha información y un 16% lo dudan.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 37

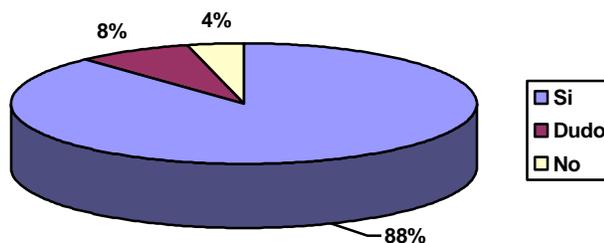
En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos, tiene consecuencias positivas

**Cuadro N°.40**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	22	88,0	88,0	88,0
DUDO	2	8,0	8,0	96,0
NO	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Gráfico N°. 37**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 37

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 37, el 88% de lo encuestados cree que el alcanzar los objetivos de la institución tiene consecuencias, mientras que un 8% lo duda y el 4% considera que no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 38

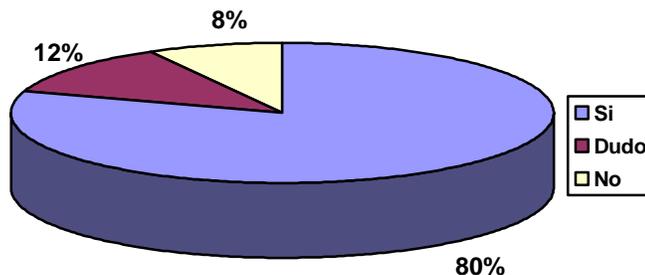
Mi jefe inmediato esta orientado a los resultados obtenidos en el trabajo diario

**Cuadro N°.41**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	80,0	80,0	80,0
DUDO	3	12,0	12,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 38**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 38

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 38, el 80% opinó que su jefe esta orientado a los resultados obtenidos en el trabajo diario, un 12% lo duda y el 8% cree que no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 39

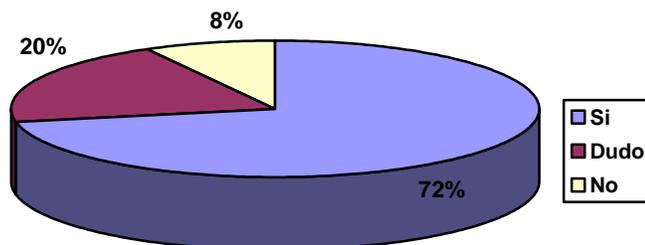
Conozco los objetivos y filosofía de la institución

#### Cuadro N°.42

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	72,0	72,0	72,0
DUDO	5	20,0	20,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 39



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 39

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 39, el 72% de los encuestados expresó que conocen los objetivos y la filosofía de la institución, mientras que un 20% lo dudan y el 8% considera que no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 40

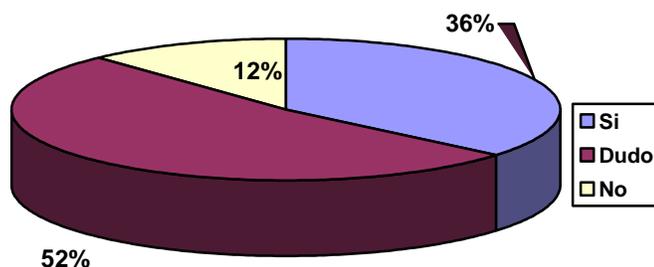
Existe confianza entre los compañeros de trabajo

**Cuadro N°.43**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	36,0	36,0	36,0
	DUDO	13	52,0	52,0	88,0
	NO	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 40**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 40

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 40, el 52% de los encuestados dudan que exista confianza entre los compañeros de trabajo, un 36% expresó que si existe confianza y solo un 12% opinó que no existe confianza.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 41

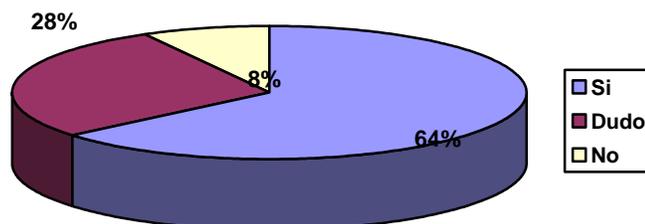
Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales

**Cuadro N°.44**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	64,0	64,0	64,0
	DUDO	7	28,0	28,0	92,0
	NO	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 41**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 41

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 41, el 64% de los encuestados opinó que se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, un 28% lo duda y el 8% expreso que no se toman en cuenta.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 42

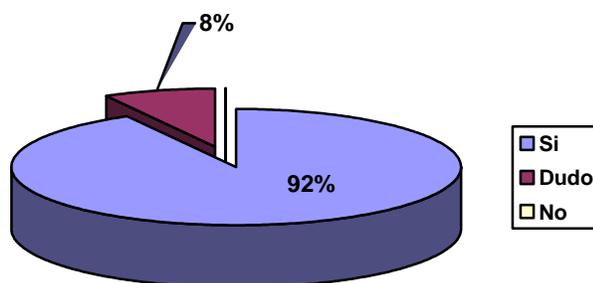
Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo

**Cuadro N°. 45**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	23	92,0	92,0	92,0
DUDO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 42**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 42

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 42, el 92% de los trabajadores encuestados opinó que existe libertad para organizar los trabajos y solamente un 8% lo dudan.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 43

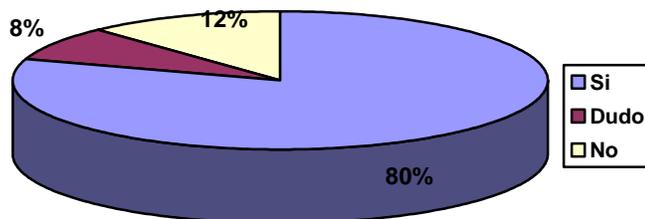
En nuestra institución existe una comunicación abierta y directa

#### Cuadro N°.46

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	80,0	80,0	80,0
DUDO	2	8,0	8,0	88,0
NO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 43



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 43

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 43, el 80% de los trabajadores del ambulatorio encuestados expreso que existe una comunicación abierta y directa en la institución, un 8% señaló que lo duda y el 12% manifestó que no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 44

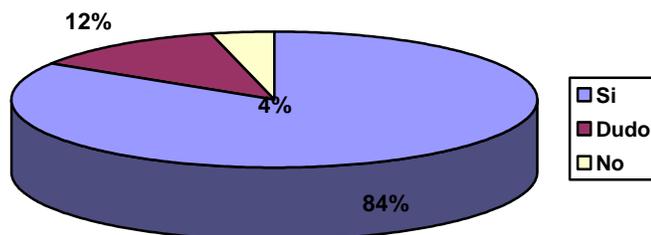
Se nos informa las actividades que debemos desempeñar

**Cuadro N°.47**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	21	84,0	84,0	84,0
	DUDO	3	12,0	12,0	96,0
	NO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Gráfico N°. 44**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 44

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 44, el 84% de los encuestados manifestó que en el ambulatorio se informa de las actividades que se deben cumplir, mientras que un 12% duda tal circunstancia y el 4% cree que no.

### Variable Comunicación

#### Ítems N°. 45

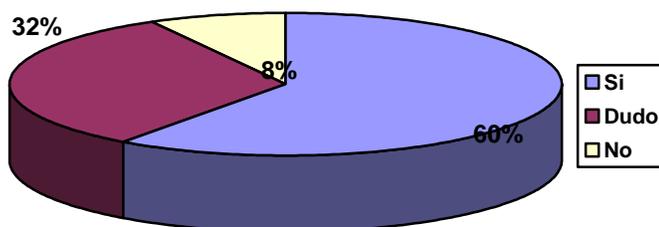
En la institución los conflictos se enfrentan con una actitud positiva

**Cuadro N°.48**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	60,0	60,0	60,0
DUDO	8	32,0	32,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 45**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 45

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 45, el 60% de los encuestados considera que los conflictos se enfrentan con una actitud positiva en el ambulatorio, mientras que un 32% lo duda y solo un 8% considera que no.

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN

A continuación en el cuadro N. 49 se hace un resumen de los resultados obtenidos con todos los ítems de la variable comunicación

**Cuadro N°.49**

ÍTEMS NRO.	ALTERNATIVAS			TOTAL %
	SI	DUDO	NO	
31	68%	8%	24%	100%
32	32%	8%	60%	100%
33	36%	4%	60%	100%
34	68%	20%	12%	100%
35	64%	16%	20%	100%
36	12%	16%	52%	100%
37	88%	8%	4%	100%
38	80%	12%	8%	100%
39	72%	20%	8%	100%
40	36%	52%	12%	100%
41	64%	28%	8%	100%
42	92%	8%	0%	100%
43	80%	8%	12%	100%
44	84%	12%	4%	100%
45	60%	32%	8%	100%

**Fuente:** El Autor (2007)

De acuerdo a los resultados obtenidos en Las gráficas desde la 31 a la 45 y revelados en el cuadro 49, se puede inferir que los trabajadores del ambulatorio consideran que existe un elevado nivel de educación y

cordialidad por parte de los jefes de la organización y que no se imparten de manera arbitraria las órdenes de trabajo en esta; además de eso, se puede observar que la mayoría de los trabajadores consideran que existe facilidad en el acceso a la información para los trabajadores; se difunden de manera clara las metas de la institución, existe libertad para realizar el trabajo, los directivos informan sobre los logros de la institución a los miembros de esta; y lo más importante existe una comunicación abierta. Estos aspectos, que se transforman en fortalezas en el Ambulatorio coadyuvan el establecimiento de un clima organizacional armonioso, participativo y proactivo.

Dicha circunstancia está acorde con lo señalado por Santana (2003), quien hace referencia al porqué la comunicación organizacional es una ciencia, dentro de las ciencias sociales y ella da las herramientas para demostrar que no sólo tiene la función de transmisora de mensajes. Allí, refiere que la comunicación organizacional, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Por otra parte, el referido autor señala que existen varias razones por las cuales puede ocurrir una falta de comunicación; a veces no se dice lo que se piensa, el que emite un criterio esconde sus sentimientos y el que los recibe e interpreta a su forma, no deja entre ver que piensa al respecto. Se cree que el 75% de la comunicación oral se pasa por alto, se entiende mal y se olvida enseguida.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 46

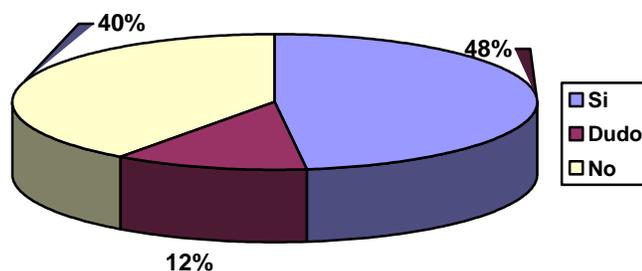
Recibo la capacitación adecuada y oportuna para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo

**Cuadro N°.50**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	12	48,0	48,0	48,0
DUDO	3	12,0	12,0	60,0
NO	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 46**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 46

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 46, el 48% de los encuestados opinó que reciben la capacitación adecuada y oportuna para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo, mientras que un 12% lo duda y el 40% expreso que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 47

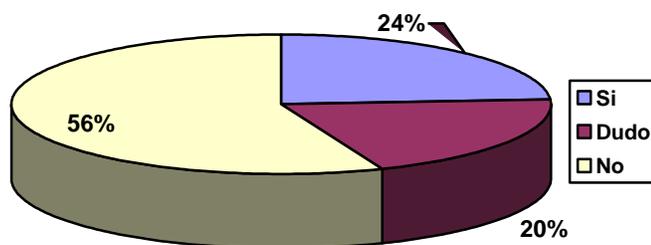
En la institución se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual

**Cuadro N°.51**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	24,0	24,0	24,0
DUDO	5	20,0	20,0	44,0
NO	14	56,0	56,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 47**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 47

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 47, el 56% de los encuestados cree que en la institución no se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual, mientras que un 24% opinó que si se hace énfasis en dicha situación y 20% lo dudan.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 48

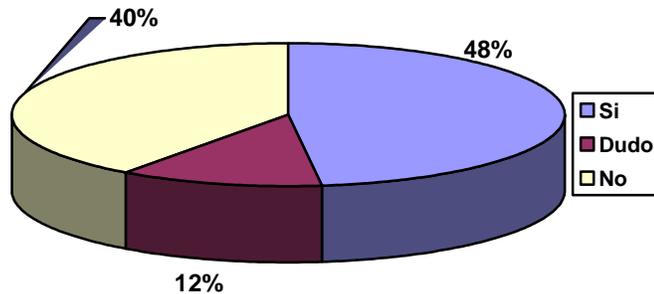
La institución promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento

#### Cuadro N°. 52

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	48,0	48,0	48,0
	DUDO	3	12,0	12,0	60,0
	NO	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 48



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 48

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 48, el 48% de los trabajadores encuestados expreso que si se promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento en la institución, mientras que un 12% quienes lo duda y el 40% manifestó que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 49

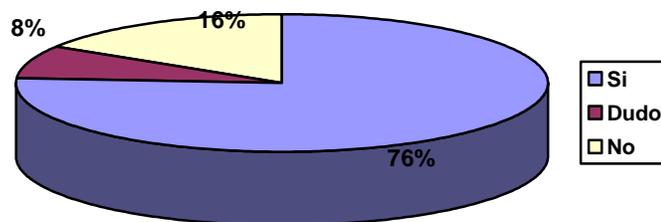
Mi jefe inmediato me brinda orientación para realizar mi trabajo

**Cuadro N°.53**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	76,0	76,0	76,0
DUDO	2	8,0	8,0	84,0
NO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 49**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 49

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 49, el 76% de los encuestados manifestó que reciben orientación para realizar el trabajo por parte de su jefe, un 8% lo duda y el 16% expreso que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 50

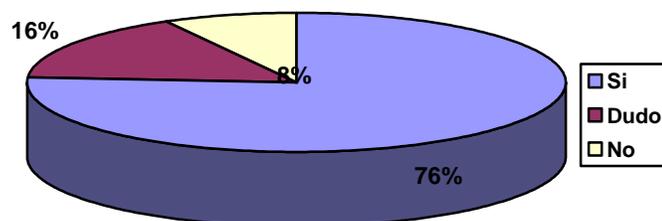
Mi jefe inmediato estimula los cambios y la mejora dentro de la institución

**Cuadro N°.54**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	76,0	76,0	76,0
	DUDO	4	16,0	16,0	92,0
	NO	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 50**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 50

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 50, el 76% de los trabajadores manifestó que sus jefes promueven el desarrollo profesional de los integrantes del departamento, mientras que un 16% lo duda y un 8% considera que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 51

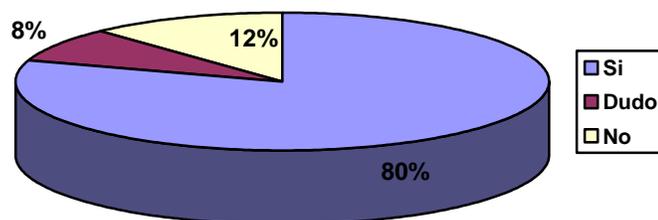
Para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación

**Cuadro N°.55**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	80,0	80,0	80,0
DUDO	2	8,0	8,0	88,0
NO	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 51**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 51

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 51, el 80% de los encuestados opinó que deberían recibir algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones, mientras que 8% lo dudan y el 12% expreso que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 52

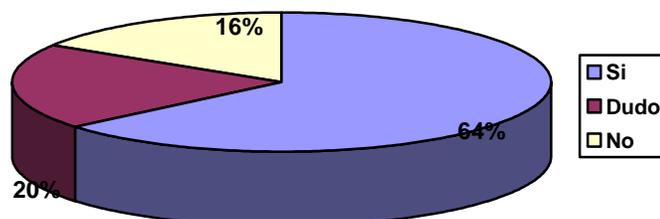
Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial dentro de la institución

**Cuadro N°.56**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	64,0	64,0	64,0
	DUDO	5	20,0	20,0	84,0
	NO	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 52**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 52

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 52, el 64% de los trabajadores encuestados manifestó que en la institución se les anima a desarrollar el potencial dentro de la institución, mientras que un 20% dudan tal situación y el 16% cree que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 53

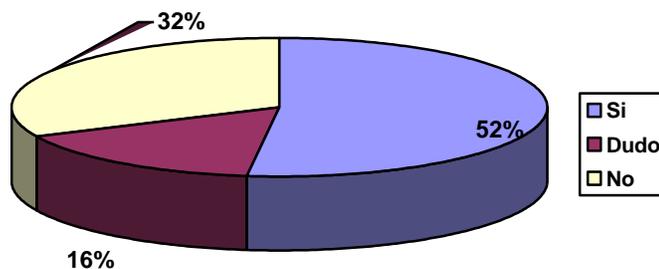
La institución imparte adiestramiento continuo para actualizar al personal

**Cuadro N°.57**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	52,0	52,0	52,0
DUDO	4	16,0	16,0	68,0
NO	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 53**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 53

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 53, el 52% de los encuestados opinó que si se imparte adiestramiento continuo para actualizar al personal, mientras que un 16% lo dudan y el 32% cree que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 54

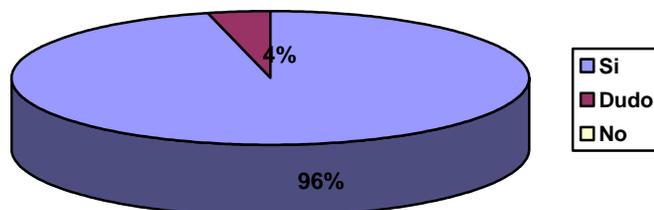
La capacitación del personal es necesaria para el crecimiento de la institución

**Cuadro N°.58**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	24	96,0	96,0	96,0
DUDO	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 54**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 54

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 54, el 96% de los trabajadores encuestados opinó que la capacitación del personal si es necesaria para el crecimiento de la institución y solo un 4% lo dudan.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 55

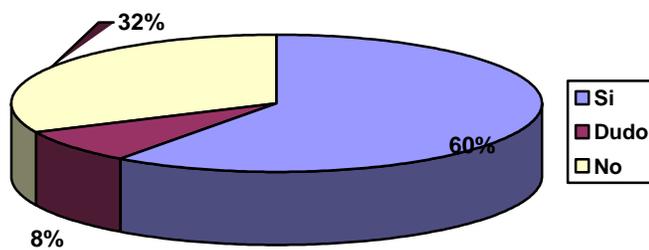
La institución evalúa sus resultados según desempeño y preparación del personal

**Cuadro N°.59**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	15	60,0	60,0	60,0
DUDO	2	8,0	8,0	68,0
NO	8	32,0	32,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 55**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 55

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 55, el 60% de los encuestados opinó que la institución evalúa sus resultados según desempeño y preparación del personal, un 8% lo dudan y el 32% cree que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 56

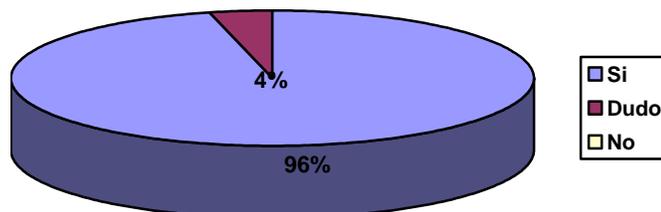
La preparación del personal es importante para su desempeño laboral

**Cuadro N°.60**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	24	96,0	96,0	96,0
DUDO	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 56**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 56

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 56, el 96% de los encuestados consideran que la preparación del personal es importante para su desempeño laboral y solo un 4% lo duda.

### Variable Capacitación

#### Ítems Nº. 57

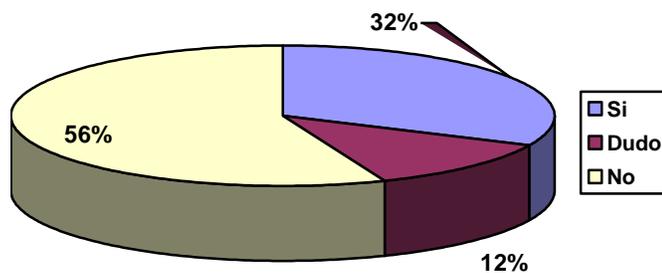
La permanencia laboral depende de mi preparación profesional

**Cuadro Nº.61**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	32,0	32,0	32,0
	DUDO	3	12,0	12,0	44,0
	NO	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico Nº. 57**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 57

Con respecto al resultado reflejado en la grafica Nº. 57, el 56% de los encuestados manifestó que su permanencia laboral no depende de su preparación profesional, mientras que un 32% cree que si y solo un 12% lo dudan.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 58

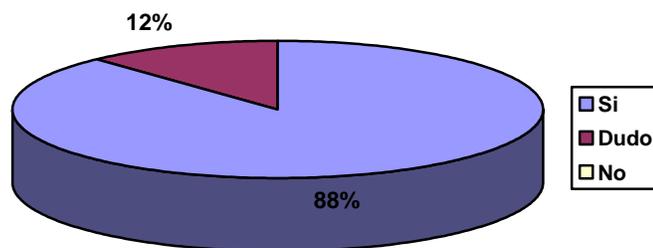
El buen desempeño de mi trabajo depende de mi preparación para el cargo

**Cuadro N°.62**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	88,0	88,0	88,0
	DUDO	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 58**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 58

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 58, el 88% de los encuestados opinó que el buen desempeño de su trabajo depende de su preparación para el cargo, mientras que un 12% lo dudan.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 59

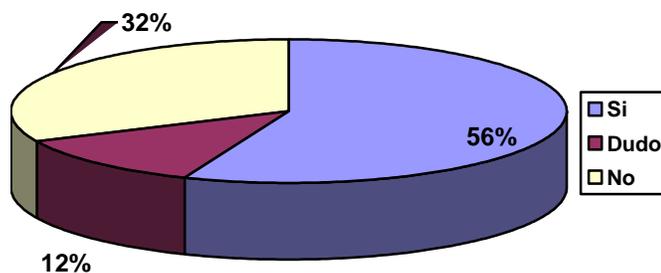
Me siento satisfecho con la preparación que recibo en la institución

**Cuadro N°. 63**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	56,0	56,0	56,0
	DUDO	3	12,0	12,0	68,0
	NO	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 59**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 59

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 59, el 56% de los encuestados expresó que se sienten satisfecho con la preparación que recibe en la institución, mientras que un 12% lo dudan y el 32% consideran no se sienten satisfecho con dicha preparación.

### Variable Capacitación

#### Ítems Nº. 60

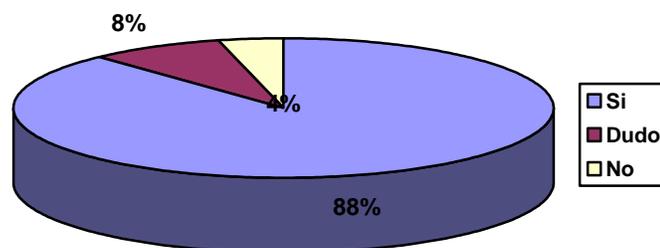
La capacitación continua es necesaria par mi desarrollo personal

**Cuadro Nº.64**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	88,0	88,0	88,0
	DUDO	2	8,0	8,0	96,0
	NO	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico Nº. 60**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 60

En relación al resultado reflejado en la grafica Nº. 60, el 88% de los encuestados opinó que la capacitación continua si es necesaria para el desarrollo personal, un 8% lo duda y un 4% cree que no.

### Variable Capacitación

#### Ítems N°. 61

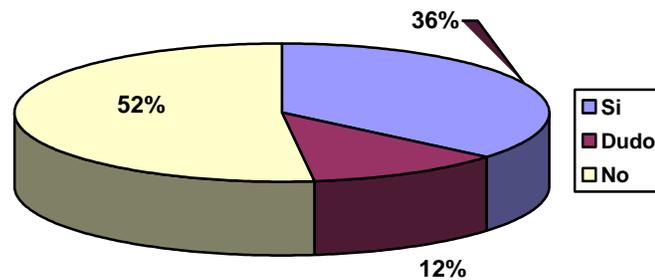
Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución

**Cuadro N°65**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	36,0	36,0	36,0
DUDO	3	12,0	12,0	48,0
NO	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 61**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 61

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 61, el 52% de los encuestados considera que sus aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la institución, mientras que un 36% cree que si y un 12% lo duda.

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE CAPACITACIÓN

A continuación en el cuadro N°. 66 se hace un resumen de los resultados obtenidos con todos los ítems de la variable capacitación

**Cuadro N°.66**

ÍTEMS NRO.	ALTERNATIVAS			TOTAL %
	SI	DUDO	NO	
46	48%	12%	40%	100%
47	24%	20%	56%	100%
48	48%	12%	40%	100%
49	76%	8%	16%	100%
50	76%	16%	8%	100%
51	80%	8%	12%	100%
52	64%	20%	16%	100%
53	52%	16%	32%	100%
54	96%	4%	0%	100%
55	60%	8%	32%	100%
56	96%	4%	0%	100%
57	32%	12%	56%	100%
58	88%	12%	0%	100%
59	56%	12%	32%	100%
60	88%	8%	4%	100%
61	36%	12%	52%	100%

**Fuente:** El Autor (2007)

En relación a los resultados observados en las gráficas desde la 46 a

la 61 y descritos en la Cuadro 66 , relativos a la variable capacitación; la mayoría de los encuestados consideran que a pesar de que los jefes promueven la preparación en la institución, que se anima a los trabajadores para que se capaciten con el fin de lograr un mejoramiento profesional y que esta es indispensable para llevar a cabo una labor rutinaria en pro del buen funcionamiento, se observa que los trabajadores perciben que no reciben la capacitación adecuada y oportuna para alcanzar las nuevas demandas y que además en la institución no se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual, lo cual se constituye como una debilidad de la organización y tal situación contraviene lo señalado Chiavenato (2007), quien señala que el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades y que proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona, además de cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 62

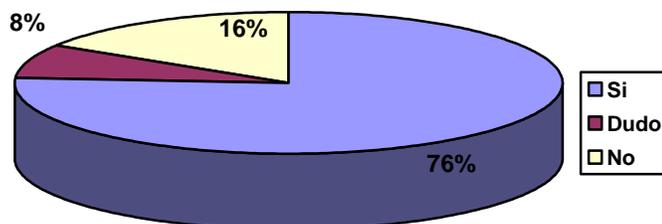
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

**Cuadro N°.67**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	19	76,0	76,0	76,0
DUDO	2	8,0	8,0	84,0
NO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 62**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 62

En relación al ítem del espacio adecuado para realizar mi trabajo, de acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 62, el 76% de los encuestados expresó que si dispone del espacio adecuado para realizar el trabajo, mientras que un 8% lo pone en dudas y el 16% manifestó no.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 63

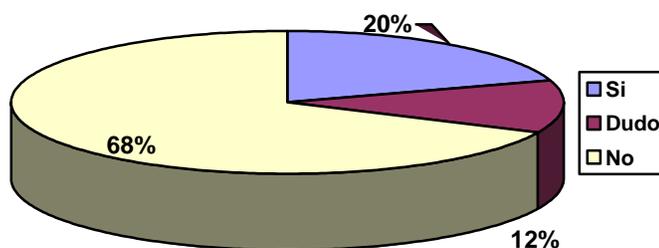
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

**Cuadro N°.68**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	5	20,0	20,0	20,0
DUDO	3	12,0	12,0	32,0
NO	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 63**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 63

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 63, el 68% de los encuestados opinó que su entorno físico no dificulta la labor que desarrolla en el ambulatorio, mientras que un 20% cree que si y un 12% expresan que no.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 64

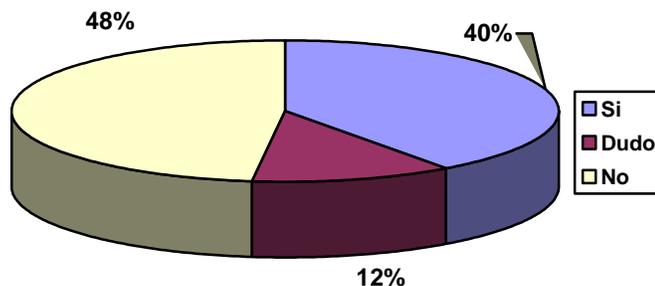
La iluminación del área de trabajo es insuficiente

**Cuadro N°.69**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	10	40,0	40,0	40,0
	DUDO	3	12,0	12,0	52,0
	NO	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 64**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 64

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 64, el 40% de los encuestados manifestó que la iluminación del área de trabajo es insuficiente, mientras que un 12% lo ponen en dudas y el 48% expresaron que la iluminación no es suficiente.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 65

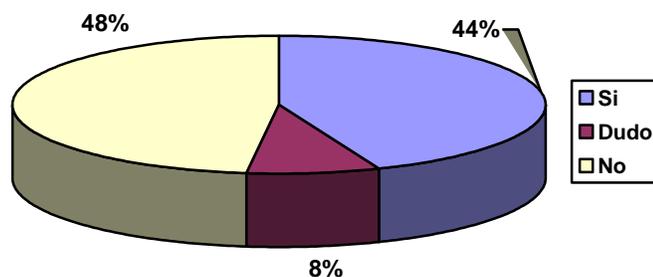
La institución contrata personal temporal

**Cuadro N°.70**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	11	44,0	44,0	44,0
DUDO	2	8,0	8,0	52,0
NO	12	48,0	48,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 65**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 65

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 65, el 44% de los encuestados opinó que la institución contrata personal temporal, un 8% lo pone en dudas y el 48% expresaron que no se contrata dicho personal.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 66

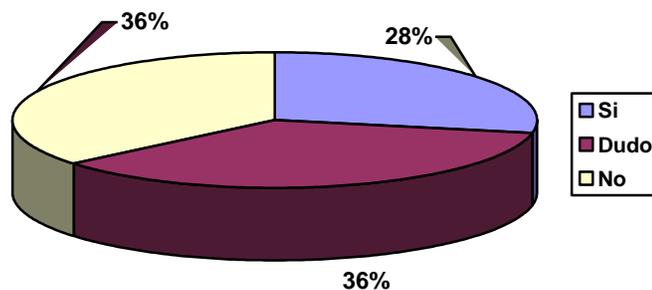
Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo

**Cuadro N°.71**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	7	28,0	28,0	28,0
DUDO	9	36,0	36,0	64,0
NO	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 66**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 66

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 66, el 28% de los encuestados manifestó que existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo, seguido del 36% que opina, lo dudan y el 36% expreso que no existe tal demanda.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 67

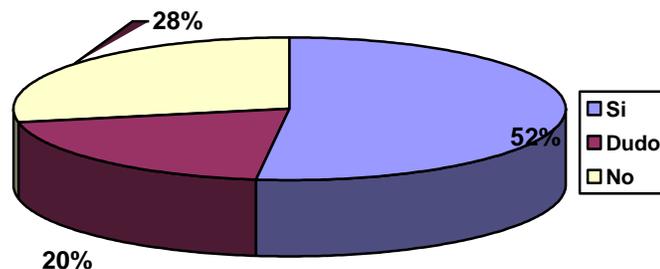
Las herramientas de trabajo son las adecuadas

**Cuadro N°. 72**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	52,0	52,0	52,0
DUDO	5	20,0	20,0	72,0
NO	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico N°. 67**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems N°. 67

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica N°. 67, el 52% de los encuestados opinó que las herramientas de trabajo son adecuadas, mientras que un 20% lo ponen en duda y el 28% manifestó que dichas herramientas no son adecuadas.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 68

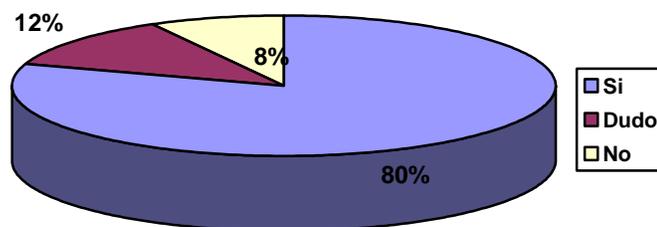
Existe un ambiente de tranquilidad en el grupo de trabajo

**Cuadro N°.73**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	80,0	80,0	80,0
DUDO	3	12,0	12,0	92,0
NO	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 68**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 68

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 68, el 80% de los encuestados opinó que existe un ambiente de tranquilidad en el grupo de trabajo, mientras que un 12% lo ponen en dudas y el 8% manifestó que no hay tranquilidad.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 69

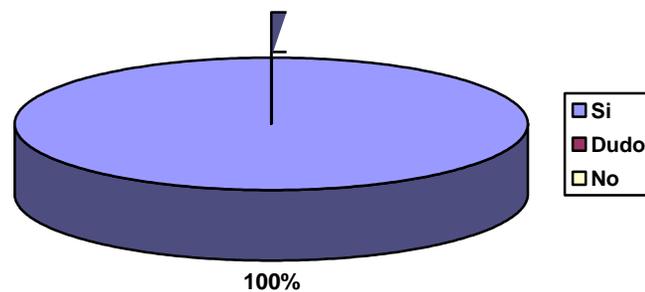
Nos agrada nuestro trabajo

#### Cuadro N°.74

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	25	100,0	100,0	100,0

Fuente: El Autor (2007)

#### Grafico N°. 69



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 69

En relación al resultado reflejado en la grafica N°. 69, el 100% de los encuestados expresó que les agrada su trabajo.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems Nº. 70

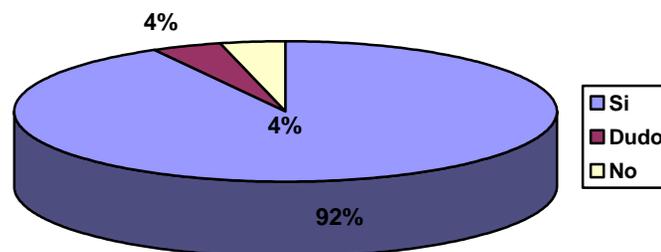
El ambiente laboral es agradable y dinámico

**Cuadro Nº.75**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	23	92,0	92,0	92,0
DUDO	1	4,0	4,0	96,0
NO	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico Nº. 70**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 70

Con respecto al resultado reflejado en la grafica Nº. 70, el 92% de los encuestados opinó que el ambiente laboral es agradable y dinámico, mientras que un 4% lo ponen en dudas y el 4% no lo consideran así.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems Nº. 71

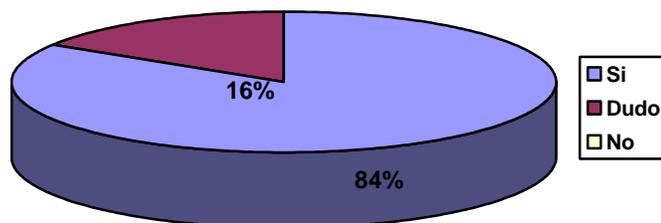
Recomendarías a la institución como un excelente sitio de trabajo

**Cuadro Nº.76**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	21	84,0	84,0	84,0
DUDO	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico Nº. 71**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems Nº. 71

De acuerdo al resultado reflejado en la grafica Nº. 71, el 84% de los encuestados opinó que recomendarías a la institución como un excelente sitio de trabajo y solo un 16% lo ponen en dudas.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 72

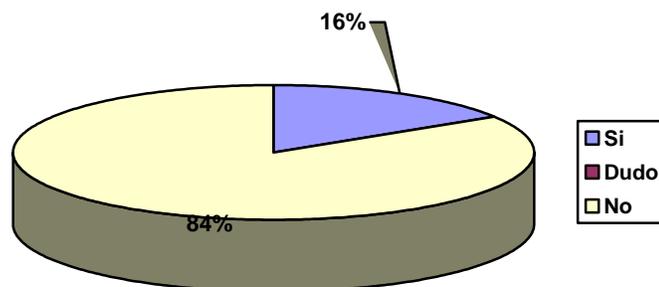
Cuando realizo mi trabajo no requiero de supervisión

**Cuadro N°.77**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	4	16,0	16,0	16,0
	NO	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 72**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 72

En cuanto al resultado reflejado en la grafica N°. 72, el 84% de los encuestados expresó que cuando realizan su trabajo no requieren de supervisión y el 16% no lo considera así.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems Nº. 73

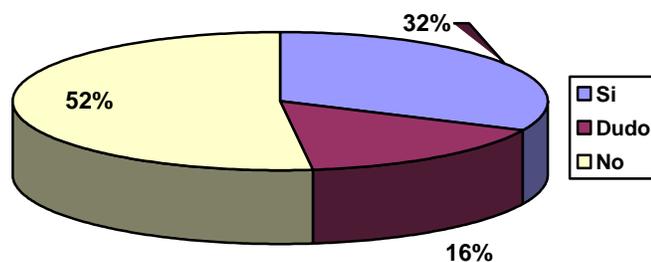
Tienes la sensación de que existe demasiada libertad en la institución

**Cuadro Nº.78**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	32,0	32,0	32,0
DUDO	4	16,0	16,0	48,0
NO	13	52,0	52,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

**Fuente:** El Autor (2007)

**Grafico Nº. 73**



**Fuente:** Propia

#### Análisis Ítems Nº. 73

En relación al resultado reflejado en la grafica Nº. 73, el 52% de los encuestados considera que no existe demasiada libertad en la institución, mientras que un 32% cree que si existe libertad y solo un 16% lo pone en dudas.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 74

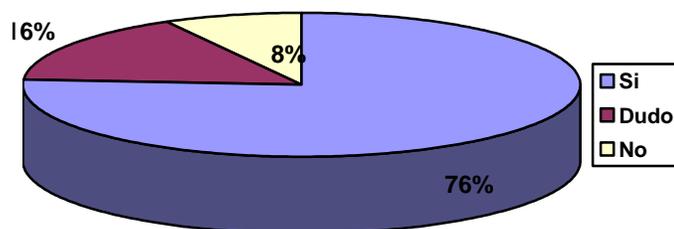
Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo

**Cuadro N°.79**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	76,0	76,0	76,0
	DUDO	4	16,0	16,0	92,0
	NO	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 74**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 74

Con respecto al resultado reflejado en la grafica N°. 74, el 76% de los encuestados considera que pueden organizar su propio programa de trabajo, mientras que un 16% lo ponen en dudas y el 8% considera que no pueden organizarlos.

### Variable Condiciones de Trabajo

#### Ítems N°. 75

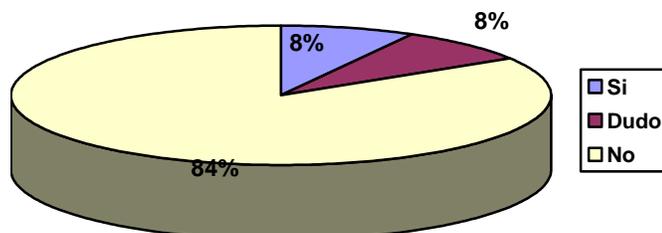
Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para nuestro departamento

**Cuadro N°.80**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	2	8,0	8,0	8,0
DUDO	2	8,0	8,0	16,0
NO	21	84,0	84,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: El Autor (2007)

**Grafico N°. 75**



Fuente: Propia

#### Análisis Ítems N°. 75

Tomando en cuenta el resultado reflejado en la grafica N°. 75, el 84% de los encuestados expresaron que el jefe no tiene objetivos ambiciosos para el departamento, mientras que un 8% lo ponen en dudas y el 8% no lo cree así.

**INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE  
CONDICIONES DE TRABAJO**

A continuación en el cuadro N°. 81 se hace un resumen de los resultados obtenidos con todos los ítems de la variable condiciones de trabajo.

**Cuadro N°.81**

ÍTEMS NRO.	ALTERNATIVAS			TOTAL %
	SI	DUDO	NO	
62	76%	8%	16%	100%
63	20%	12%	68%	100%
64	40%	12%	48%	100%
65	44%	8%	48%	100%
66	28%	36%	36%	100%
67	52%	20%	28%	100%
68	80%	12%	8%	100%
69	100%	0%	0%	100%
70	92%	4%	4%	100%
71	84%	16%	0%	100%
72	16%	0%	84%	100%
73	32%	16%	52%	100%
74	76%	16%	8%	100%
75	8%	8%	84%	100%

**Fuente:** El Autor (2007)

En cuanto a los resultados de las gráficas desde la 62 a la 75 y detallados en la Cuadro 81, se observa que la mayoría de los encuestados se sienten a gusto y les agrada el trabajo que llevan a cabo en la institución,

además de expresar que las condiciones actuales de trabajo en el ambulatorio en cuanto espacio físico son adecuadas, existe un entorno físico adecuado, que existe una provisión de herramientas acorde con cada trabajo y trabajador son.

De esta manera, los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del ambulatorio, referentes a las condiciones de trabajo, permite inferir que la mayoría de los miembros percibe que estas llenan sus expectativas, tomando en cuenta las instalaciones físicas como espacios; de allí que dicha circunstancia es congruente con lo señalado por Cuestas (1999), quien apunta que las malas condiciones de trabajo son extremadamente antieconómicas. De nada sirve mejorar la disposición de una organización o los métodos del que usan los trabajadores altamente técnicos y ahorrando unos segundos en cierta operación, si se pierden horas a causa de las malas condiciones de trabajo en todo el proceso. Se debe entender que las condiciones de trabajo son decisivas en la preservación de la salud y el bienestar de los trabajadores así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa.

Por otra parte Cuesta (1999), señala que la seguridad e higiene industrial tiene fundamental importancia, pues partiendo del principio de que la fuerza productiva más importante en cualquier fase de desarrollo de la sociedad es el ser humano, corresponde a la empresa a preservar la salud y vida del trabajador. Por lo anticuado de las instalaciones y la carencia de una tradición de seguridad e higiene del trabajo, el índice de frecuencias de accidentes y enfermedades es alto, inclusive se han dado casos de accidentes mortales.

De igual forma, tomando en cuenta lo expresado mayoritariamente por

los trabajadores encuestados, en el sentido que cuando realizan su trabajo no requieren de supervisión, que pueden organizar su propio programa de trabajo y que existe un ambiente de tranquilidad en el grupo de trabajo, se puede inferir que los jefes del ambulatorio promueven la participación de cada uno de los miembros o empleados, correspondiéndose esta característica con el clima participativo, sistema III, Consultivo, que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

## CONCLUSION

Luego de analizado los resultados del instrumento aplicado a los trabajadores del Ambulatorio Rural Tipo II Mirimire “Dr. José Curiel Abenatar” se llevo a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a lo expresado por los trabajadores en la encuesta, con relación a factores tales como la participación, la libertad en el trabajo, el tipo de supervisión, la toma en cuenta de las iniciativas e ideas sobre el ambulatorio, se pudo inferir que los jefes confían en el grupo de trabajo y promueve la integración entre los miembros, de allí que se que existe participación en la organización, promoviéndose un liderazgo de tipo participativo. se concluye que el clima presente se corresponde con el tipo en e cual los jefes confían en el grupo de trabajo y promueven la integración entre los miembros, de allí que se infiera que existe participación en la organización, promoviéndose un liderazgo de tipo participativo, lo cual se traduce a la existencia de un clima participativo, sistema III, Consultivo.
- Existe una verdadera integración del grupo de trabajo en el ambulatorio, ya que se observa que los trabajadores son aceptados dentro de sus grupos, son tomadas en cuenta sus opiniones y existe una atmósfera de confianza, dándole importancia al trabajo en equipo. De igual forma, los empleados promueven acciones para de estar cerca de las personas con quien se sienten bien trabajando, para que sea más fácil la participación de los mismos a la hora de alcanzar los objetivos establecidos. La participación es el compromiso mental y emocional de las personas en las situaciones de grupo, que las

estimula a colaborar con las metas de este y a compartir la responsabilidad. Es un proceso compartido que puede aumentar el poder de los empleados y del supervisor, porque el poder es un recurso que expande.

- En relación a la variable a la estimulación en el trabajo; se puede resumir que existe una disconformidad en la remuneración y los beneficios que ofrece la institución, mientras que en lo referente a los beneficios de salud, la mayoría de los trabajadores están conformes. Sin embargo, se observan características importantes, como el hecho manifestado por la mayoría de los trabajadores, en el sentido de señalar que no sienten vergüenza de formar parte de la institución, lo cual pone de manifiesto que existe un verdadero sentido de pertenencia con la organización, lo que garantiza el éxito en el cumplimiento de las labores por parte de los trabajadores.
- En relación a la comunicación en el ambulatorio; se determinó que existe un proceso de comunicación abierto y que se informa de manera oportuna los aspectos de la misión, objetivos y metas lo cual establece un clima organizacional positivo donde prevalece una supervisión participativa cordial y educada por parte de los jefes. Igualmente, se detectó que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a la información y que existe facilidad en el manejo de la información desde la alta dirección al resto de los trabajadores.
- En cuanto a la capacitación de los trabajadores en el ambulatorio, se pudo detectar que a pesar que los jefes animan a los empleados para que se capaciten y se reconoce la importancia de esta como medio

para el desarrollo y la preparación , en la institución no se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual, además de observarse que en la organización poco se promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento.

- En cuanto a las condiciones de trabajo, la mayoría de los trabajadores consideran que estas tienen un alto nivel y cumplen las condiciones mínimas para garantizar la satisfacción de ellos, de allí que se instruya que tanto los espacios físicos, habitaciones y cubículos cumplan con los requerimientos normativos exigidos para este tipo de instalaciones sanitarias.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones descritas anteriormente se consideran pertinentes las siguientes recomendaciones:

- Establecer de manera inmediata grupos de trabajo con especialistas en recursos humanos para analizar específicamente los aspectos relacionados con adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos del ambulatorio, para mejorar el comportamiento de estos, a fin de generar mayor eficiencia en el desempeño de la organización.
- Realizar talleres de información con todos los trabajadores del ambulatorio, a fin de difundir los resultados de la investigación, lo cual puede coadyuvar en una mejor eficiencia de desempeño en la institución, tomando en cuenta que los resultados del estudio mayoritariamente representan fortalezas.
- Promover el desarrollo y capacitación de los trabajadores del ambulatorio mediante la Técnica de información, lo cual garantiza minimización de los costos, mayor cobertura y ahorro de tiempo, ya que se pueden aprovechar los trabajadores de mayor experiencia para que formen a los de menor pericia, así mismo mediante la red de Internet para material de apoyo y cursos en línea, lo que garantiza que los miembros de la organización pueden formarse en el mismo sitio de trabajo.
- Desarrollar proyectos de infraestructura para mejorar las condiciones de las instalaciones físicas del ambulatorio, los cuales pueden ser financiados por órganos gubernamentales, tomando en cuenta que se trata de un centro de salud, lo que le daría celeridad al proceso de financiamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

1. RODRIGUEZ, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Alfa Omega. Grupo Editor. México.
2. Registro de la población del Municipio San Francisco. Archivo epidemiológico del SILOS V. Año 2006.
3. RIBERA LAM, MAILING (2000). "Clima Organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa". Trabajo de Diploma en opción al título de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educacional, en <http://www.reduc.cl/reduc/rivera>.
4. CABRERA G. A. (1999): "Clima Organizacional en empresas Chilenas". Volumen1Nº 2, en <http://www2.vel.br/ccb/psicología/revista/oclima.htm>.
5. FLORES, RICARDO (2004): "Estudios de Clima Organizacional para petróleos Mexicanos – Exploración y Producción". Centro de Sistemas de conocimientos, en <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transfereencia/44/ng-09.htm>.
6. MARCILLA S. M. Y C. PARRA RETAWAL. (1996). "Diagnóstico del Clima Organizacional del Servicio de Salud. Valparaíso. San Antonio", en [http://www.ssvsa.c/96\\_135.html](http://www.ssvsa.c/96_135.html).
7. MARQUEZ MORALES, N. (2001). "Estrategia de cambio en Instituciones de Atención Primaria de Salud". Revista Cubana de Medicina General Integral. La Habana. En [http://www.bvs.sdl.cu/revistas/mgi/vol17\\_6\\_01/mai1462001.htm](http://www.bvs.sdl.cu/revistas/mgi/vol17_6_01/mai1462001.htm).

8. Halpin, A y Croft, D. The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 22, 171-183. 1963.
9. Halpin, A. *Theory and research in administration*. New York: Macmillan Inc.1976.
10. Toro, F. Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. Conferencia presentada en el I Simposio colombiano sobre clima organizacional. En *memorias* (pp. 77-82). Bogotá, 1997.
11. Herrada, A. Pasado. Presente y futuro de la medición del clima organizacional en el grupo de empresas Carvajal S.A. Conferencia presentada en el i simposio colombiano sobre clima organizacional. En *memorias* (pp. 47-55), Bogotá, 1997.
12. Toro, F. *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia, Cincel, 2001.
13. Pérez de M, I. La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional. Conferencia presentada en el II simposio colombiano sobre clima organizacional, Medellín, 2001.
14. GUILLEN Y OTROS. (2000). Psicología del Trabajo y Relaciones Laborales. España. McGraw Hill.
15. GONZALEZ – ROMÁ, V. Y PEIRÚ, J. M. (1999). Clima en las Organizaciones Laborales y en los Equipos de Trabajo. *Revista de Psicología General y aplicada*, 52 (2 - 3). Pág.269 – 285.

16. CASTILLO, J. J., PRIETO, C. (1990). Condiciones de Trabajo. Un Enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo. CIS, Madrid.
17. MAÑAS, M. A; PEIRÚ, J. M.; GONZALEZ ROMÁ. (1998). El Clima de los Equipos de Trabajo determinantes y consecuencias. Universidad de Almería, Almería.
18. MAÑAS, M. A; PEIRÚ, J. M.; GONZALEZ ROMÁ, V; BELMONTE, J. Clima de los Equipos de Trabajo y Satisfacción Laboral en un Estudio Longitudinal. En Psicología del Trabajo. Nuevos Conceptos, Controversias y aplicaciones. Editorial Pirámide.
19. GARMENDIA, J. A., NAVARRO, M., PARRA, F. (1992). Sociología Industrial y de la Empresa. Aguilar. Madrid.
20. KAST, F., ROSENZWEIG, J. (1994). Administración de las Organizaciones. McGraw-Hill. México.
21. KATZ, D. Y KAHN, R. L. Psicología Social de las Organizaciones. México; Trillas. (1989).
22. LÓPEZ PINTOR, R. (1992). Sociología Industrial. Alianza. Universidad, Madrid.
23. PEIRÚ, J. M. Psicología de la Organización. Madrid. UNED. (1992).
24. P. GONCALVES, ALEXIS (2000) "Fundamentos del Clima Organizacionales" Sociedad latinoamericana para la calidad, en <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>.

25. FERREIRA, P Y L. DISLA CRUZ (2003): "Cultura Organizacional", en [http://www.efqm.org1Press\\_Room/Press%20release%20Winners%20announced%20\\_%20spanish.pdf](http://www.efqm.org1Press_Room/Press%20release%20Winners%20announced%20_%20spanish.pdf).
26. CARVAJAL PEÑA, G (2000) "Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas.
27. HALL. R (1996): "Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados". 2da Edición. México. Printince Hall.
28. LIKERT, R (1967): The human organization: its management and valve. New York. Mac-Graw Hill.
29. DAVIS KEITH Y J.W. NEWSTROM (1985) "Comportamiento Organizacional". 7ma edición.
30. CUESTA A. (1999). "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia. La Habana.
31. GOLEMAN, D. (1997). "Inteligencia Emocional. Teoría Revolucionaria que redefine o que ser Inteligente". Ed. Objetiva. Río de Janeiro.
32. KOTTER, J. P. (1997). "Os lideres necesarios", HSM. Management, Ed. Savana, San Paulo, Año1, 4:8 – 12.
33. LOUART, P. (1994). "Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Gestión 2000., Barcelona.

34. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1975). "Introducción al Estudio del Trabajo", Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
35. BAYOS, M. A. & BENITEZ, M. A. (1994). "Diccionario de Técnicas Económicas", Ed. Félix Varela.
36. TAYLOR, F. W. (1953). "Principio De Administración Científica". Ed. El ateneo, Buenos Aires.
37. ROGERS, C. (1986). "El Camino del Ser Ed. Kairos, Barcelona.
38. ISHIKAWA, K. (1988). "¿Qué es el Control de Calidad? (la modalidad japonesa)", Ed. Revolucionaria. La Habana.
39. SANTANA PÉREZ, JORGE (2003). "Diagnóstico de la Comunicación de la Industria Ligera Cubana", en [www.cubaindustria.cu/minil/tecnica1.htm](http://www.cubaindustria.cu/minil/tecnica1.htm)
40. TRELLES IRENE (2001). "Comunicación Organizacional: La importancia de la aplicación en Cuba". Revista Espacio. Nº 5. [www.ult.edu.cu/innoed/2003/gesti%20de%29instituciones%20educacionales/GIE02.pdf](http://www.ult.edu.cu/innoed/2003/gesti%20de%29instituciones%20educacionales/GIE02.pdf)
41. PICARD, A. C. (2002). "Mediación en Conflictos Interpersonales y de Pequeños Grupos", Ed. Linotipia Bolívar y Cía.
42. GUIMARAIS, SANDY Y MAC KEEN. (2003). "Comprobación Empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el Desarrollo del Sistema de Calidad". Empresas de Software, Vol. X.

43. CLAVELO PÉREZ, A. (2001). "Estrategia para el Diagnóstico de las necesidades de la Capacitación". Segunda Etapa del XIV. Forum de Ciencia y Técnica. Jatibanico.
44. ROMERO OSVALDO, H. PÉREZ DE ALEJO, R. ALFREDO HERNANDEZ. (2002). Centro Azúcar.
45. PEREZ GONZÁLEZ, AURORA (1981). "Estudio De Clima en Empresas Azucareras". Revista Centro Azúcar. La Habana. Volumen VIII. Nº 3. Pág. 5 – 11.
46. GARCIGA, R Y A. CUESTA (1995). "Análisis Y Diseño para mejorar el Clima Organizacional". Ponencia al II Simposio Internacional de Psicología aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional. Universidad de la Habana.
47. LITWIN, G. Y STRINGER EN KOLLO, D. Psicología de las Organizaciones. 1980), Kolb, D. México. Prentice Hall.
48. GIBSON, J. IVANCEVICH, J. (1992). Conducta, estructura y procesos. Organizaciones McGraw-Hill.
49. Pérez de M. La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional. Conferencia presentada en el II simposio colombiano sobre clima organizacional. Medellín. Junio 2001.
50. Covey, S. Los siete hábitos de la gente eficaz. Madrid. 1995.
51. Maldonado P, M. Percepciones de estudiantes sobre la dinámica

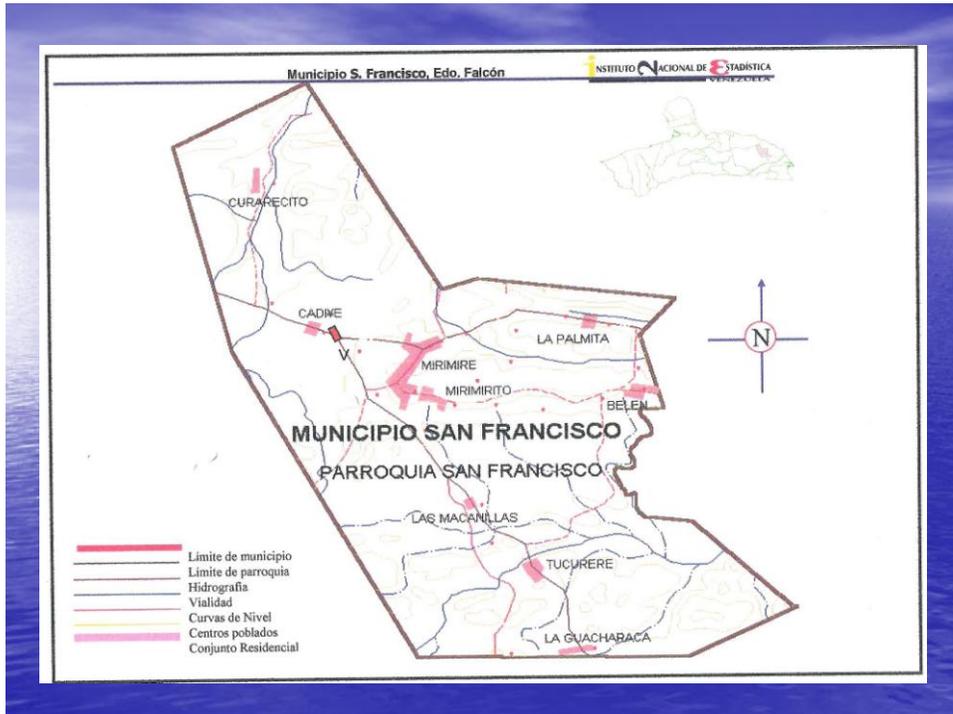
organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB  
Trabajo de grado de maestría no publicado, Instituto pedagógico de  
Barquisimeto Luís Beltrán Prieto Figueroa. Barquisimeto 2006.

52. Pérez de Maldonado. Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. Revista interamericana de psicología ocupacional, 19 (2), 67-79.2000.
53. Sulbarán, J. El rol de la gerencia en los procesos de cambio. Revista de economía, 14, 193-206. 2002.
54. PORTER, M. E. (1980). "Competitive Strategy"., Ed. Free Press, New York.
55. LAWLER, E. E. (1981). "Pay and Organization Development". Ed. Addison – Wesley. New. York.
56. GONZALEZ M. ET. AL. (2003). "Diagnóstico Operacional de Zafra realizado en CAI. "Amistad con los Pueblos". Guines. Empresa Importadora de la Agro Industria Azucarera. CAI. Honduras". Guantánamo. Empresa de Automatización Industrial. Ciudad de la Habana. UIP – ICINAZ. Pablo Noriega.
57. KINICKI ANGELO. KREITNER ROBERT. (2003). Comportamiento Organizacional. Magra-Hill. Interamericana.
58. GIBSON, JAMES L. IVANCEVICH, JOHN M. DONNELLY, JAMES H. (2003). Las Organizaciones, Comportamientos, Estructuras, Procesos. 10ma Edición. McGraw-Hill.

59. SABINO, C. (2000). El Proceso de Investigación. (Segunda Edición)  
Caracas: Editorial Panapo.
60. ARIAS, F. (2006) El Proyecto de Investigación. (5ta edición). Caracas:  
Editorial Episteme, C.A.
61. HERNÁNDEZ, Y OTROS. (2003). Metodología de la Investigación.  
México McGraw Hill
62. BALESTRINI, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investiga  
Caracas. Editorial BL Consultores y Asociados. 2º Edición.

# **ANEXOS**

# ANEXO Nº 1



## ANEXO Nº 2



## ANEXO N° 3

### Prueba EDCO

#### Escala de Clima Organizacional

**El Clima Organizacional:** Se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación usted encontrará una prueba que consta de 75 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta rellenando el círculo sobre la opción con la cual esté de acuerdo, utilice lápiz de grafito n° 2 solo conteste en la hoja de respuestas, como se muestra en el siguiente ejemplo:

**¿Mi Jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?**

SI	Duda	No
	●	

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con

fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 150 minutos.

Es necesario enfatizar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, la opinión es personal y confidencial, con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas, por lo que se pide regresar el sobre cerrado.

➤ Edad: _____	➤ Sexo: Masculino____ Femenino____
➤ Dependencia donde trabaja _____	➤ Código _____
➤ Cargo que desempeña _____	➤ Antigüedad _____
➤ Nombre del Jefe inmediato: _____	

<i>Ítems</i>
1. Soy aceptado por mi grupo de trabajo
2. Los miembros del grupo son distantes conmigo
3. Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo
4. El grupo de trabajo valora mis aportes
5. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones
6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo
7. El jefe confía en el grupo de trabajo
8. El trabajo en equipo con otras instituciones es bueno
9. Cuando las cosas no funcionan, la institución es rápida en culpar a otras
10. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de la institución
11. Con frecuencia trabajamos en equipo
12. Mi jefe inmediato promueve la integración en el departamento
13. Los empleados se ayudan mutuamente cuando existe exceso de trabajo
14. El grupo de trabajo es receptivo a los cambios de la institución
15. El grupo de trabajo comparte sus experiencias laborales
16. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo
17. Estoy de acuerdo con los beneficios que tengo en la institución
18. Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades
19. Estoy conforme con mi asignación salarial
20. Realmente me interesa el futuro de la institución
21. Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución
22. Sin remuneración es difícil trabajar horas extras
23. La institución brinda estabilidad laboral
24. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas
25. Existen reconocimientos al trabajo bien realizado por parte de la institución
26. Mis necesidades básicas son satisfechas adecuadamente

<i>Ítems</i>
27. En nuestro departamento tenemos apoyo a nuevas ideas e iniciativas para la institución
28. Me siento parte de la institución
29. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más
30. Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo de trabajo
31. El jefe es educado y cordial
32. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias
33. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo
34. Entiendo de manera clara las metas de la institución
35. Los directivos no dan a conocer los logros de la institución
36. Cuando necesito información de otras dependencias las consigo fácilmente
37. En nuestra institución sabemos que alcanzar los objetivos, tiene consecuencias positivas
38. Mi jefe inmediato esta orientado a los resultados obtenidos en el trabajo diario
39. Conozco los objetivos y filosofía de la institución
40. Existe confianza entre los compañeros de trabajo
41. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales
42. Tenemos libertad para organizar nuestro trabajo
43. En nuestra institución existe una comunicación abierta y directa
44. Se nos informa las actividades que debemos desempeñar
45. En la institución los conflictos se enfrentan con una actitud positiva
46. Recibo la capacitación adecuada y oportuna para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo
47. En la institución se pone mucho énfasis en el desarrollo personal e intelectual
48. La institución promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento
49. Mi jefe inmediato me brinda orientación para realizar mi trabajo
50. Mi jefe inmediato estimula los cambios y la mejora dentro de la institución
51. Para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación
52. Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial dentro de la institución
53. La institución imparte adiestramiento continuo para actualizar al personal
54. La capacitación del personal es necesaria para el crecimiento de la institución
55. la institución evalúa sus resultados según desempeño y preparación del personal
56. La preparación del personal es importante para su desempeño laboral
57. La permanencia laboral depende de mi preparación profesional
58. El buen desempeño de mi trabajo depende de mi preparación para el cargo
59. Me siento satisfecho con la preparación que recibo en la institución
60. La capacitación continua es necesaria par mi desarrollo personal
61. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la institución
62. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo
63. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo
64. La iluminación del área de trabajo es insuficiente
65. La institución contrata personal temporal
66. Existe una gran demanda de obtener resultados en el trabajo
67. Las herramientas de trabajo son las adecuadas
68. Existe un ambiente de tranquilidad en el grupo de trabajo
69. Nos agrada nuestro trabajo
70. El ambiente laboral es agradable y dinámico

<i>Ítems</i>
71. Recomendarías a la institución como un excelente sitio de trabajo
72. Cuando realizo mi trabajo no requiero de supervisión
73. Tienes la sensación de que existe demasiada libertad en la institución
74. Podemos organizar nuestro propio programa de trabajo
75. Mi jefe inmediato tiene objetivos ambiciosos para nuestro departamento

## PLANILLA DE RESPUESTAS

Edad: _____ Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Dependencia donde trabaja: _____ Cargo que Desempeña: _____ Nombre del Jefe Inmediato: _____ Antigüedad: _____
--

	Si	Duda	No
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Si	Duda	No
26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Si	Duda	No
51	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO N° 4

Resumen del procesamiento de los casos para la confiabilidad del instrumento mediante la fórmula Alfa de Conbrach, usando el programa SPSS.

### Confiabilidad por el método Alfa de Conbrach

#### Advertencia

Se ha utilizado el método de ahorro de espacio. Es decir, no se calcula la matriz de covarianzas ni se utiliza en el análisis.

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos (a)	0	,0
	Total	10	100,0

A Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	75