



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN
SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA MISIÓN BARRIO ADENTRO DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR.**

Presentado por:

Fragachan Giraldi, Marian Isabel

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor:

Ramos, Tahirí

Caracas, Abril de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN
SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA MISIÓN BARRIO ADENTRO DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR.**

Presentado por:

Fragachan Giraldi, Marian Isabel

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor:

Ramos Lovera, Tahirí

Caracas, Abril de 2018

Dirección del Programa Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **FRAGACHAN GIRALDI, MARIAN ISABEL**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, cuyo título es “**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA MISIÓN BARRIO ADENTRO DEL MUNICIPIO LIBERTADOR.**”, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, la considero apta para ser evaluada por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas a los 20 días del mes de Noviembre de 2017.

Prof. Tahirí Ramos Lovera

C.I: 3.968.062

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Esta carta debe ser original, membretada con firma original y sello húmedo

DEDICATORIA

Este trabajo de grado, como cierre de esta etapa de estudio, se lo dedico a todos aquellos que en los momentos más difíciles de estos años de formación siempre me brindaron su apoyo y espíritu de lucha para seguir adelante y poder cumplir con otra tan ansiada meta.

A DIOS Primero que nada por la vida que me regala, por la salud, sabiduría y entendimiento en cada una de las etapas de mi proceso profesional y académico.

A MIS PADRES Por ser lo mejor de mi vida, por su apoyo incondicional, por los valores inculcados, su ejemplo y su motivación para seguir adelante en el transcurso de mi vida y de mi carrera.

A MI HERMANO Por su apoyo y amor, motivándome a cumplir todas mis metas, quien es un ejemplo a seguir por su constancia e ímpetu.

A MI FAMILIA Abuelos, tías y tíos, primas/os y parientes en general, por sus consejos y apoyo; gracias por su cariño.

A MIS AMIGOS Por su cariño, ayuda y por compartir tantos momentos especiales en el transcurso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, forman parte de su culminación.

Agradezco a la Profesora Tahirí Ramos, quien fue mi guía y pilar para realizar este trabajo de grado, con dedicación y perseverancia; por sus enseñanzas y porque me hizo transitar por un camino de conocimientos... con rigidez y mucha disciplina, pero también con mucha disposición y empeño.

A todos mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN
SALUD

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA MISIÓN BARRIO ADENTRO DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR.**

Autor: Fragachan Giraldi, Marian Isabel

Asesor: Ramos Lovera, Tahirí

Año: 2018

RESUMEN

Actualmente la sociedad en la que se desenvuelve el personal de salud está caracterizada por un entorno dinámico, competitivo y complejo, en el cual buscan relacionarse de algún modo dentro de su ambiente laboral, por medio de sus actividades cotidianas. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar grupal, estructural y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. La percepción que los individuos tienen de su entorno profesional influye directamente en su trabajo, y es por ello que las organizaciones han comenzado a prestar más atención respecto a cómo se sienten los empleados, cuál es la imagen que tienen de la empresa, y por tanto, lo que proyectan hacia el exterior.

Basado en este planteamiento, la presente investigación tiene como objetivo general “Evaluar el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador”. En el ámbito metodológico se orienta como un estudio de campo, descriptivo, no experimental, en el cual se ha tomado para la evaluación del clima organizacional la población total de odontólogos que laboran en la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador, mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de datos, con la finalidad de describir y analizar el clima organizacional que perciben los odontólogos que laboran en la Misión Barrio Adentro. El análisis de los datos se realizó mediante la tabulación de los mismos y la estadística correspondiente. En el desarrollo de la investigación se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos.

Palabras Clave: Clima organizacional, Odontólogos, Misión Barrio Adentro.

Línea de Trabajo: Comportamiento organizacional.

INDICE GENERAL

	Pág.
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	I
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA	li
DEDICATORIA	lii
AGRADECIMIENTOS	liii
RESUMEN	liiii
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	11
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.1.1 Formulación del Problema	14
1.1.2 Sistematización del Problema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación de la Investigación	15
1.4 Viabilidad de la Investigación	18
1.5 Alcance y Limitaciones de la Investigación	18
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Fundamentos Teóricos	25
2.2.1 Definición de clima organizacional	25
2.2.2 Definición de percepción	29

2.2.3 Factores que influyen en la percepción	31
2.2.4 Características del Clima Organizacional	32
2.2.5 Método y herramientas de medición del Clima Organizacional	34
2.2.6 Componentes del Clima Organizacional	36
2.2.7 Dimensiones del Clima Organizacional	43
2.2.8 Instrumentos de medición del clima organizacional	46
2.2.9 Tipologías del Clima Organizacional	53
2.2.10. Importancia del Clima Organizacional	58
2.2.11 Beneficios de la medición del Clima Organizacional	59
2.3 Bases legales	61
CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL	65
3.1 Antecedentes históricos	65
3.2 Misión	65
3.3 Visión	66
3.4 Competencias	66
3.5 Estructura organizativa	67
3.6 Las 4 etapas de la Misión Barrio Adentro	67
3.7 Módulos de Barrio Adentro	68
3.8 Objetivos de los Módulos de Barrio Adentro	68
3.9 Los consultorios de Odontología	69
3.10 Estructura organizacional funcional	69
3.11 Planes estratégicos odontológicos	70

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	71
4.1 Tipo de investigación	71
4.2 Diseño de la investigación	72
4.3 Unidad de análisis	73
4.4 Población y muestra	73
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
4.5.1 Revisión documental	76
4.5.2 Cuestionario	77
4.6 Fases de la investigación	80
4.7 Operacionalización de los objetivos	84
4.8 Aspectos éticos	88
4.9 Cronograma	89
4.10 Recursos	90
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	94
5.1 Resultados del cuestionario	94
5.2 Resultados según la categoría de respuesta y el tipo de clima	147
5.3 Resultados según la tendencia y la calidad de la dimensión	148
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
6.1 Conclusiones	150
6.2 Recomendaciones	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
ANEXOS	163

INDICE DE FIGURAS

Figura No	Pág.
1. Factores que influyen en la percepción	32
2. Características del Clima Organizacional	33
3. Características del Clima Organizacional (cont.)	34
4. Componentes del Clima Organizacional	36
5. Componentes subjetivos del Clima Organizacional	38
6. Componentes objetivos del Clima Organizacional	40
7. Componentes objetivos del Clima Organizacional (cont.)	41
8. Componentes y resultados del Clima Organizacional	42
9. Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	50
10. Clima Organizacional según el tipo de dirección	53
11. Clima Autoritario Explotador	54
12. Clima Autoritario Paternalista	55
13. Clima Participativo - Consultivo	56
14. Clima Participativo en grupo	57
15. Estructura organizativa de la Fundación Misión Barrio Adentro	67
16. Fuentes de recolección de información	76
17. Cronograma de las actividades del Proyecto y del Trabajo Especial de Grado	90

INDICE DE CUADROS

Cuadro No	Pág.
1. Dimensiones del Clima Organizacional	43
2. Dimensiones del cuestionario de Litwin y Stringer	78
3. Categoría de respuesta y tipo de clima organizacional	82
4. Operacionalización de las variables	85
5. Recursos para la investigación	91

INDICE DE TABLAS CON GRÁFICOS

Tabla No	Pág.
1. Pregunta 1 con Gráfico 1	94
2. Pregunta 2 con Gráfico 2	95
3. Pregunta 3 con Gráfico 3	96
4. Pregunta 4 con Gráfico 4	97
5. Pregunta 5 con Gráfico 5	98
6. Pregunta 6 con Gráfico 6	99
7. Pregunta 7 con Gráfico 7	100
8. Pregunta 8 con Gráfico 8	101
9. Pregunta 9 con Gráfico 9	102
10. Pregunta 10 con Gráfico 10	103
11. Pregunta 11 con Gráfico 11	104
12. Pregunta 12 con Gráfico 12	105
13. Pregunta 13 con Gráfico 13	106
14. Pregunta 14 con Gráfico 14	107
15. Pregunta 15 con Gráfico 15	108
16. Pregunta 16 con Gráfico 16	109
17. Pregunta 17 con Gráfico 17	110
18. Pregunta 18 con Gráfico 18	111

19. Pregunta 19 con Gráfico 19	112
20. Pregunta 20 con Gráfico 20	113
21. Pregunta 21 con Gráfico 21	114
22. Pregunta 2 2con Gráfico 22	115
23. Pregunta 23 con Gráfico 23	116
24. Pregunta 24 con Gráfico 24	117
25. Pregunta 25 con Gráfico 25	118
26. Pregunta 26 con Gráfico 26	119
27. Pregunta 27 con Gráfico 27	120
28. Pregunta 28 con Gráfico 28	121
29. Pregunta 29 con Gráfico 29	122
30. Pregunta 30 con Gráfico 30	123
31. Pregunta 31 con Gráfico 31	124
32. Pregunta 32 con Gráfico 32	125
33. Pregunta 33 con Gráfico 33	126
34. Pregunta 34 con Gráfico 34	127
35. Pregunta 35 con Gráfico 35	128
36. Pregunta 36 con Gráfico 36	129
37. Pregunta 37 con Gráfico 37	130
38. Pregunta 38 con Gráfico 38	131
39. Pregunta 39 con Gráfico 39	132

40. Pregunta 40 con Gráfico 40	133
41. Pregunta 41 con Gráfico 41	134
42. Pregunta 42 con Gráfico 42	135
43. Pregunta 43 con Gráfico 43	136
44. Pregunta 44 con Gráfico 44	137
45. Pregunta 45 con Gráfico 45	138
46. Pregunta 46 con Gráfico 46	139
47. Pregunta 47 con Gráfico 47	140
48. Pregunta 48 con Gráfico 48	141
49. Pregunta 49 con Gráfico 49	142
50. Pregunta 50 con Gráfico 50	143
51. Pregunta 51 con Gráfico 51	144
52. Pregunta 52 con Gráfico 52	145
53. Pregunta 53 con Gráfico 53	146

INTRODUCCIÓN

Actualmente se considera que es fundamental destacar que los trabajadores son piezas clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo de trabajo.

Hoy en día, es de vital importancia la buena gestión del recurso humano, dado que es un factor fundamental que afecta la eficiencia de cualquier organización. Es por ello que una de las tareas más importantes que tienen a su cargo los gerentes, es la búsqueda constante por encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestias en el ambiente laboral.

En Salud Pública la evaluación del clima organizacional posibilita una visión futura de la organización, y permite el diagnóstico de la realidad de la organización en su entorno.

En dicho contexto, se considera necesario realizar diferentes estudios, utilizando métodos de investigación que puedan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnóstico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación.

Debido a todo lo anterior, en el presente trabajo se describe esencialmente lo relacionado con la investigación que se realizó para lograr evaluar el Clima Organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.

Este trabajo está estructurado en capítulos:

El capítulo I incluye el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos. Además contempla la justificación e importancia del estudio.

El capítulo II comprende el marco teórico que fundamenta la investigación, en el cual se exponen las teorías de algunos investigadores que han tenido gran experiencia en el tema de clima organizacional.

En el capítulo III se define el marco contextual u organizacional, donde se está desarrollando la investigación.

En el capítulo IV incluye aspectos metodológicos, como el tipo de estudio y el diseño, variables, la población y la muestra, y la técnica de recolección de datos. Así como también los aspectos éticos concernientes a la investigación.

En el capítulo V se presentan los datos de manera como se obtuvieron, y un análisis de los resultados de la aplicación del instrumento.

Al final se incluyen la bibliografía y anexos utilizados para la realización de la presente investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se plantea la descripción del problema a estudiar, justificación, alcance y delimitación, las interrogantes de la investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que se desean alcanzar en el desarrollo de la presente investigación.

1.1 Planteamiento del Problema:

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones con disposición a lograr un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, considerando a sus miembros como principal objeto de estudio.

Según lo expresado por Caligiore y Díaz (2003, p.645):

“El clima organizacional es el resultado de las percepciones que tengan los trabajadores en cuanto a los factores organizacionales existentes en el lugar de trabajo, tales como: los estilos de liderazgo adoptados por la gerencia, la estructura organizativa y las relaciones entre los empleados.

En este sentido, estos elementos se suman para formar un ambiente laboral particular dotado de sus propias características, que representa en forma alguna, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo”.

En la actualidad, el interés por el ambiente de trabajo en las instituciones públicas ha cobrado enorme relevancia, por el impacto positivo en la productividad que se genera a través del mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, pues su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales (Alcántar, Maldonado, & Arcos, 2012).

Sin lugar a dudas, el análisis de las condiciones en que se desarrollan los procesos productivos en el ámbito de la salud constituye hoy un factor imprescindible para determinar de qué manera los servicios de salud contribuyen al logro de los objetivos y de cómo se dan las relaciones laborales (Álvarez, 2009).

Arnoletto y Díaz (2009), reseñan que los organismos públicos cargan sobre su espalda percepciones de ineficiencia, lentitud de respuesta y falta de capacidad para atender las demandas sociales.

En Venezuela, hoy en día, muchas organizaciones de salud se enfrentan a una difícil tarea que es revertir un clima laboral de tensión y frustración, en cuanto a bienestar y satisfacción de sus empleados.

Es de vital importancia que las organizaciones de salud tomen conciencia de la importancia de crear un buen clima laboral cuidando el bienestar del recurso humano, estimulando políticas que influyan en la satisfacción de los trabajadores.

El conocimiento del clima organizacional proporciona parte de la información necesaria para establecer los procesos determinantes de los comportamientos organizacionales, permitiendo detectar la oportunidad de mejora, e introducir los cambios necesarios que deriven del estudio del mismo; tanto en las actitudes y conductas del personal como en la estructura organizacional.

Estudiar el clima organizacional en el sector salud, constituye una herramienta estratégica importante para la mejora continua de la organización, ya que a través de su análisis se pueden identificar aspectos clave para elevar la satisfacción laboral de los trabajadores, y a su vez, conlleva un desempeño eficaz de las actividades, brindando calidad de los servicios que se imparten a la población; principalmente sobre aspectos como la capacidad de respuesta en la atención médica, la empatía del personal, los elementos tangibles con que cuenta la institución hospitalaria, la confiabilidad del servicio y la seguridad en los procesos de salud.

Esta investigación se realizó evaluando lo que perciben los odontólogos que laboran en la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador en el Distrito Capital.

La Misión Barrio Adentro Odontológico fue creada para brindar acciones que permitan la atención integral de los pacientes y el mejoramiento de su calidad de vida, mediante la generación de procesos en el área de la salud buco-dental y el desarrollo humano en todas las dimensiones; prestar servicio odontológico, preventivo, de educación y curativo de I, II y III nivel de complejidad, entendiendo la salud del ser humano dentro del concepto biopsicosocial, apoyando y fortaleciendo la educación de la salud.

Los odontólogos que laboran en dicha organización, están sometidos a infinidad de situaciones personales, académicas y de trabajo que podrían estar afectando directamente sus comportamientos, y el manejo de las emociones que les corresponden experimentar en su día a día.

Es importante resaltar, que la gran demanda de pacientes que requieren atención odontológica, problemas de infraestructura que han provocado el cierre de algunos servicios de odontología en varias zonas del municipio libertador, y una disminución del número de profesionales activos en la institución, han ocasionado que se incremente el esfuerzo y tiempo de trabajo de los profesionales por tratar de atender y satisfacer las necesidades de la población que acude diariamente a los diferentes servicios odontológicos.

Así pues, se consideró pertinente, profundizar el conocimiento científico y desarrollar una investigación orientada a conocer las diferencias en la percepción del clima organizacional por parte de los odontólogos que laboran en los diferentes servicios de odontología de la Misión Barrio Adentro. En tal sentido, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es el clima organizacional que perciben actualmente los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador?

1.1.1 Formulación del Problema:

¿Cuál es el clima organizacional que perciben los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador?

1.1.2 Sistematización del Problema:

¿Cuáles son las características que identifican el clima organizacional que perciben los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador?

¿Cuáles de las variables que se evalúan en el Clima Organizacional son mejor o peor valoradas en cuanto a la percepción que tienen de ellas los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador?

1.2 Objetivos:

Los objetivos establecen el punto central de todo trabajo de investigación, siendo los que constituyen su naturaleza y dan coherencia al plan de seguimiento. El propósito es enunciar lo que se desea analizar y conocer, para así dar respuesta al problema planteado.

1.2.1 Objetivo General:

Diagnosticar el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar las variables que intervienen en el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.
- Determinar cuáles son las variables que intervienen favorablemente o desfavorablemente en el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.
- Analizar las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en el clima organizacional percibido por de los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.
- Extraer conclusiones y proponer recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos.

1.3 Justificación de la Investigación:

Los estudios de clima organizacional revisten gran importancia ya que aportan a las instituciones en general, información relevante sobre las percepciones positivas y negativas que el personal tiene sobre el entorno laboral de los mismos.

Segredo y Reyes (2004) expresan que *“Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto”*.

Dentro del ambiente laboral tan exigente en que se desenvuelven los odontólogos, y así lo afirma Zuleta (2008) *“La profesión odontológica exige esfuerzos físicos, mentales y combinación de los mismos, muchas de las técnicas de trabajo obligan al odontólogo a permanecer en posiciones forzadas, lo que tiende a desarrollar enfermedades debido a esto.”*

“La Odontología está catalogada como uno de los ejercicios profesionales más estresantes. La relación interpersonal, el ambiente de trabajo y las condiciones sociales son factores que influyen”. (Gómez, C., González, W., Larin, S., y González. C., 2014).

Por lo tanto, es necesario que las instituciones de salud mantengan un óptimo clima organizacional y a su vez, motiven al personal, haciéndoles sentir que son parte de ella.

Al contar con un personal que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado se generará mayor aceptación por la población quien será atendida con eficiencia, amabilidad, responsabilidad, etc., sobre todo en un área tan especial como lo es la de odontología.

Segredo y Reyes (2004), plantean que de los enfoques de clima organizacional, demuestran gran utilidad ya que utilizan como elemento fundamental, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno tenga una participación importante en la percepción sobre el clima de una organización.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución, por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Actualmente, no se han llevado a cabo estudios sobre las percepciones que el personal de Odontología tiene sobre el clima organizacional de sus respectivas unidades o servicios en la Misión Barrio Adentro, ni en el ente rector, el Ministerio del Poder Popular Para la Salud.

El análisis del clima organizacional ofrece a la institución importantes ventajas, en especial la posibilidad de orientar y desarrollar el potencial de los empleados, aspecto fundamental, que se requiere para el logro de un funcionamiento adecuado y exitoso.

El presente estudio permitió el desarrollo de una buena práctica de medición del clima organizacional, que puede llegar a ser de manera sistemática y permanente en función de los resultados y así se puedan hacer propuestas para fortalecer los hallazgos positivos y superar las debilidades.

Otra consideración importante es el aporte de los elementos conceptuales y teóricos que fundamentan este estudio, los cuales apoyarán y pudieran ser tomados como antecedentes para futuras investigaciones relacionadas con la variable en estudio. Igualmente se justifica por la conducción metodológica, la cual puede servir como base para continuar profundizando en el estudio de la variable investigada.

Por lo antes expuesto es que el presente trabajo se establece como una respuesta a la necesidad de evaluar el clima organizacional tal como lo perciben los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.

1.4 Viabilidad de la investigación:

Este trabajo de investigación ha sido viable y factible tanto en tiempo, como en recursos humanos y materiales. Además el estudio surgió de la necesidad de conocer este aspecto por parte de la Coordinación de Odontología, además de que la misma ha brindado todo el apoyo necesario para llevar a cabo la investigación.

1.5 Alcance y Delimitación de la Investigación:

La presente investigación proporciona un análisis del clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.

De igual manera tendrá implicaciones en:

- **Conveniencia:** Puede generar beneficios para los profesionales de la institución, proyectar adaptaciones necesarias para incentivar un clima de participación y apertura, así como generar condiciones que favorezcan el incremento de la eficacia del recurso humano, el posicionamiento, competitividad de la organización y motivación laboral.
- **Relevancia social:** Esta investigación tiene relevancia social ya que trata problemas sociales y de salud, de interés para toda la sociedad, además de que se enfoca en una institución que brinda servicios a los sectores con mayor índice de problemas socioeconómicos.
- **Implicaciones prácticas:** La presente investigación tiene implicaciones prácticas en el campo de la gerencia y administración del recurso humano, pues la identificación del clima organizacional puede generar beneficios para los profesionales objeto de estudio, proyectar adaptaciones necesarias

para incentivar la participación y apertura, así como generar condiciones que favorezcan el incremento de la eficacia del recurso humano, el posicionamiento, competitividad de la organización, la satisfacción y motivación laboral.

- **Valor teórico:** La construcción de conocimiento desde el abordaje de ideas y propuestas de las teorías abordadas en el presente trabajo, a partir del método científico, contribuirá a enriquecer teorías, metodologías y modelos administrativos propios de la conducta humana en su relación con el clima organizacional.
- **Utilidad metodológica:** Desde una perspectiva metodológica, se justifica el estudio debido a que para lograr el propósito del mismo se aplicarán técnicas de recolección de información, las cuales permitirán generar resultados que serán analizados estadísticamente, y constituirán un aporte para el campo laboral y gerencial, además de que estos resultados serán base de apoyo para la realización de estudios similares.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Este capítulo describe los basamentos requeridos para lograr la comprensión del problema bajo una perspectiva teórica y analítica de manera adecuada, y expone un breve resumen de una serie de antecedentes que servirán de referencia para la elaboración de la presente investigación.

2.1 Antecedentes:

Las instituciones encargadas de brindar servicios de salud constituyen uno de los pilares esenciales para que la sociedad se mantenga próspera y productiva, y es por ello que diferentes investigadores se han dado a la tarea de realizar estudios sobre clima organizacional en diferentes instituciones prestadoras de servicios de salud.

El análisis de los antecedentes permite contextualizar los estudios realizados referentes al clima organizacional del sector salud tanto a nivel nacional como internacional, en los que se puede observar una variedad de metodologías para realizar el diagnóstico del clima organizacional.

Una vez revisada la literatura existente en torno al tema objeto de estudio, se seleccionaron algunas investigaciones para dar validez a los supuestos del trabajo de investigación, las mismas se detallan a continuación:

1) TÍTULO	Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba).
AUTOR	Tapias, A.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Magister en Administración (UNC).
FECHA	Bogotá – Colombia, 2014.
RESUMEN	Esta investigación describe la realización de un diagnóstico de clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó. Para la realización del estudio se utilizó un cuestionario propuesto por Chang y se empleó una escala tipo Likert. El cuestionario se aplicó a una muestra de 120 funcionarios de la planta de personal de la Universidad, de manera voluntaria, anónima y personal. Esta investigación sirve de referencia ya que permitió identificar en forma puntual y concreta los aspectos que influyen en mejorar las condiciones del clima organizacional.

2) TÍTULO	Estudio diagnóstico sobre la perspectiva del talento humano del clima laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria.
AUTOR	Alvarado, M.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Maestría en Psicología laboral y organizacional (UANL).
FECHA	Monterrey – México, 2012.
RESUMEN	Se llevó a cabo un diagnóstico del clima laboral a nivel departamental en una institución educativa universitaria de calidad. Como objetivo general se planteó conocer la perspectiva del talento humano de una institución educativa universitaria en relación al clima laboral tanto a nivel general como departamental.

	<p>El diseño metodológico es de tipo transversal y descriptivo, cuyo objetivo general consistió en conocer la percepción de 45 empleados por medio de una herramienta de encuesta de clima laboral seccionada en 7 dimensiones, diseñada por la institución. Tal aplicación permitió conocer tanto oportunidades como fortalezas de la institución a nivel cuantitativo y cualitativo, con una propuesta que contribuirá a futuras toma de decisiones.</p>
--	--

3) TÍTULO	Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer.
AUTOR	Pérez, M.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Especialista en Desarrollo Organizacional.
FECHA	Caracas – Venezuela, 2012.
RESUMEN	<p>La presente investigación tuvo como objetivo general la evaluación del clima organizacional del Centro Médico de Caracas; institución hospitalaria privada, según la percepción de sus directivos, directores y gerentes. Los objetivos específicos que se establecieron fueron: describir el clima organizacional, identificar los rasgos del clima que ofrecen oportunidades de mejora, y determinar el clima deseado en esta institución desde la percepción de sus directivos, directores y gerentes. Se utilizaron 4 métodos de recolección de datos: la entrevista, el cuestionario, la revisión documental y el focus group.</p> <p>Se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) y modificado por Dávila y Romero (2010), en escala tipo Likert.</p>

	Esta investigación permitió evaluar el clima organizacional de la institución objeto de estudio, describirlo, e identificar las áreas específicas susceptibles a ser mejoradas.
--	---

4) TÍTULO	Percepción del clima organizacional en los Docentes de las instituciones educativas del Distrito de Colcabamba.
AUTOR	García, N.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Magíster en Educación, mención Educativa (U.N.C.P).
FECHA	Huancayo, Perú, 2011.
RESUMEN	En esta investigación el autor se planteó como objetivo general determinar si existe o no diferencias en la percepción del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Colcabamba, según el nivel educativo, tiempo de servicio y la condición laboral. La investigación es aplicada, con diseño descriptivo, y comparativo. La técnica de recolección de datos empleada fue el cuestionario de Litwin y Stringer, en escala de Likert, propuesto por Goncalves, el cual fue adaptado al campo educativo. Esta investigación resume la importancia de la identificación de la percepción de los trabajadores de la institución, además de que se pueden optimizar los procesos que conllevan a conseguir la misión de la organización.

5) TÍTULO	Clima organizacional en el personal de enfermería de la emergencia adultos del Hospital tipo II “Dr. Tulio Carnevali Salvatierra” IVSS, Mérida – Venezuela.
AUTOR	Picón, M.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud (UCAB).
FECHA	Mérida – Venezuela, 2008.
RESUMEN	<p>La presente investigación fue abordada a través de un estudio prospectivo, descriptivo, transversal. Se utilizó como técnica de recolección de datos: un cuestionario en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta y estructurado en 2 partes: la primera parte midió los datos socio-laborales; y la segunda parte permitió determinar las características del clima organizacional.</p> <p>Esta investigación aporta elementos de interés debido a que se realizó con personal de salud de una institución hospitalaria. El autor basándose en los resultados obtenidos, realizó una serie de recomendaciones para contribuir con el mejoramiento del clima organizacional de la institución.</p>

6) TÍTULO	Estudio diagnóstico del clima organizacional actual en la emergencia pediátrica del hospital central de Maracay.
AUTOR	Maldonado, J.
PARA OPTAR AL GRADO DE	Especialista en Gerencia en Servicios de Salud (UCAB).
FECHA	Caracas – Venezuela, 2008.
RESUMEN	El objetivo principal de la investigación fue analizar el clima organizacional actual en la Emergencia Pediátrica del Hospital Central de Maracay con miras a su categorización como un clima deseable o no.

	<p>Se realizó un estudio de tipo descriptivo, de campo; donde se aplicó un instrumento para evaluar el clima organizacional diseñado para la OPS, el cual permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en la motivación y el comportamiento de las personas. Consta de 4 áreas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; para clasificar un clima satisfactorio o no.</p> <p>Esta investigación sirve como referencia para el análisis y comprensión de la aplicabilidad de instrumento usado para el diagnóstico del clima organizacional identificando las percepciones en el personal de la organización.</p>
--	---

2.2 Fundamentos Teóricos:

Las bases teóricas constituyen uno de los mecanismos que vinculan sólidamente el problema de investigación con la teoría y la realidad. Por ello se ha tomado como punto de partida la revisión de textos, trabajos de grado, literatura académica, normas, entre otros, con la finalidad de construir un cuerpo conceptual, que sirva de apoyo a los diversos enfoques y fundamentos de la investigación.

A continuación se presentan una serie de definiciones, conceptos y teorías utilizados para encaminar los conocimientos relacionados con la investigación:

2.2.1 Definición de clima organizacional:

El clima organizacional, denominado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de gran importancia para aquellas

organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Con respecto a este tema muchos autores tienen diferentes afirmaciones en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos (aspectos físicos o estructurales) o bien en reacciones subjetivas (percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan).

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional, se desarrolla a partir de los estudios de Lewin et al., en 1939, en el que hace referencia a que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional, que han demostrado la cercana relación entre el factor humano y la organización.

A continuación se exponen en orden cronológico algunas de las definiciones más importantes de clima organizacional que han hecho los siguientes autores:

- **Cornell (1955):** *“Es una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros”.*
- **Litwin y Stringer (1968):** *“Es una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento”.*
- **Tagiuri y Laitwin (1968):** *“Es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular”.*

- **Pace (1968):** *‘Es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes’.*
- **Campbell (1972):** *‘Está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente’.*
- **Pritchard y Karasick (1972):** *‘Es la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización’.*
- **Schneider y Hall (1975):** *‘Es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización’.*
- **Gibson (1984):** *‘Es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización’.*
- **Brow y Moberg (1990):** *‘Es una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución’.*
- **Robbins (1990):** *‘Es la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas’.*
- **La OPS y la OMS:** *‘Es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros’* (Marín, Melgar, & Castaño, 1992).
- **Álvarez (1992):** *‘Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas’.*
- **Hall (1996):** *‘Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado’.*
- **Martin (1999):** *‘Es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto*

interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante”.

- **Gálvez (2000):** *“Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.*
- **Gómez (2004):** *“El clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”.*
- **Pérez de Maldonado (2004):** *“ El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales”.*
- **Chiavenato (2005):** *“Es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento”.*
- **Segredo (2009):** *“El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización”.*

Aunque todas las posturas y enfoques presentan diferencias, hay un punto en el que la mayoría de los autores coinciden y es en resaltar la importancia de la percepción de las personas que hacen parte de la organización sobre lo que ocurre en la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

Por todas estas definiciones se puede resumir que el clima organizacional es la percepción e identificación de características que hacen y tienen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento.

El Clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización y está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados, y tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de esta.

El clima organizacional según Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es necesario estudiarlo y que se consideren los componentes físicos y humanos, donde se tome en cuenta la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

2.2.2 Definición de percepción:

Para estudiar el clima organizacional es importante establecer el concepto de percepción, por cuanto este se encuentra íntimamente ligado con la variable en estudio.

La palabra percepción proviene del latín perceptio, -ōnis.

Según el Diccionario de la Real Academia Española significa:

1. *“Acción y efecto de percibir”.*
2. *“Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”.*
3. *“Conocimiento, idea”.*

Vargas (1995) señala que:

“Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la Psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización”.

Desde el punto de vista antropológico el autor Vargas (1995) explica que:

“La percepción es entendida como la forma de conducta que comprende el proceso de selección y elaboración simbólica de la experiencia sensible, que tienen como límites las capacidades biológicas humanas y el desarrollo de la cualidad innata del hombre para la producción de símbolos”.

Se trabajan tres líneas de investigación sobre la percepción de las personas:

- 1) la formación de impresiones;
- 2) las teorías implícitas de la personalidad; y
- 3) los factores que influyen en la percepción de las personas.

En las cuales se establecen factores subjetivos asociados a la persona que percibe, los factores asociados al objeto percibido y los factores de contenido.

Pérez, J., Huice, C., Paéz, D., Márquez, J. (1999).

Para Robbins (2009) la percepción es:

“El proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno”. Robbins afirma que la percepción es importante ya que “el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí.”

Diferentes investigaciones han demostrado que algunos factores básicos de la percepción son biológicos y en la mayoría de los casos cumplen funciones adaptativas. Otros estudios han demostrado que la percepción es el resultado, de la ampliación y readaptación de las capacidades perceptivas.

La percepción presenta una flexibilidad, porque puede ser modificada por nuestra experiencia. Tienen un papel muy importante los criterios de aprendizaje y el condicionamiento clásico y operante.

Es importante incluir las diversas características percibidas por cada persona dentro de una organización, tomando en cuenta sus experiencias, vivencias, representaciones e interpretaciones que ha tenido a lo largo de su vida en el campo laboral.

En esta investigación, la percepción es un concepto clave, ya que a través de ella se pretende conocer el clima de una organización de servicios de salud.

2.2.3 Factores que influyen en la percepción:

Existen algunos factores que inciden tanto para conformar y otros en ocasiones para distorsionar la percepción. Éstos radican en: el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

En la siguiente figura se ilustran los 3 tipos de factores que influyen en la percepción:

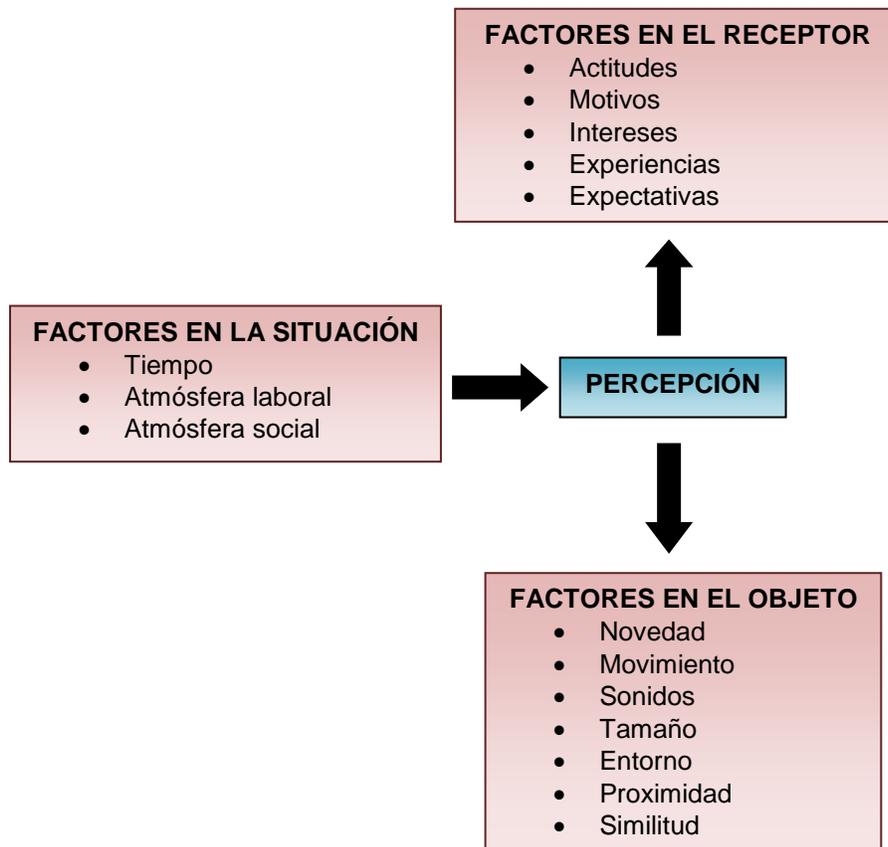


Figura 1. Tipos de factores que influyen en la percepción.
Fuente: Elaboración propia, tomado de Arias (2006).

2.2.4 Características del clima organizacional:

Goncalves (2000), afirma que el clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las cuales resalta:

1. Se refiere al medio ambiente de la organización en el cual se desempeñan sus miembros; éste puede ser externo o interno.

2. Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a diversas razones.
3. Junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
4. Es un fenómeno multicausal, dinámico y diverso en sus dimensiones.
5. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima organizacional, con cambios relativamente graduales, pero ésta puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.



Figura 2. Características del clima organizacional

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>



Figura 3. Características del clima organizacional.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

2.2.5 Método y herramientas de medición del clima organizacional:

Para llevar a cabo la medición/evaluación del clima organizacional, es necesario recurrir a una serie de herramientas que nos permiten conocer las dimensiones propias del clima así como las áreas de oportunidad.

Las herramientas más utilizadas se basan en diferentes tipos de encuesta, cuestionarios, entrevista individual y grupal, por observación, entre otros.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen 3 estrategias para medir el clima organizacional:

- 1) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores;
- 2) Hacer entrevistas directas a los trabajadores; y
- 3) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

Desde el comienzo de los estudios sobre clima organizacional, numerosos autores han presentado sus propuestas para la medición del mismo, coincidiendo en el uso de cuestionarios escritos como el instrumento más adecuado para medir el clima organizacional, el cuál debe ser en forma estructurada, dirigidos al sujeto perteneciente a la organización para así conocer su percepción con respecto a la organización, lo cual determinará las características del entorno laboral.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional se debe hacer por medio de instrumentos para identificar y analizar los aspectos internos, de carácter formal e informal, que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes sobre el clima de la organización, que influyen en su motivación laboral.

Los cuestionamientos aplicados siguen una serie de aspectos basados en tres tipos de preguntas las cuales son (Juanico, 2007):

- 1) Preguntas demográficas y de segmentación: Permiten adquirir información acerca del encuestado que se usará posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
- 2) Preguntas de clima laboral: Permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa.
- 3) Preguntas abiertas: Permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

2.2.6 Componentes del clima organizacional:



Figura 4. Componentes del clima organizacional.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Componentes subjetivos: Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo, y también con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. (Mejía, 2010 y Raudales, 2012).

Si nos adherimos a los enfoques que sostienen que el clima organizacional está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización. Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones.

Los principales factores que dentro del clima organizacional pudiéramos valorar como subjetivos son: (Mejía, 2010 y Raudales, 2012).

- 1) Autonomía: Entendida como la capacidad de la persona para tomar decisiones asociadas directamente con sus tareas y sus responsabilidades laborales o profesionales. Este componente es individual, y, por tanto, tiene que ver con la percepción de la persona.
- 2) Participación: Entendida como las posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.).
- 3) Liderazgo: Capacidad interpersonal para conducir a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de objetivos específicos por medios no coercitivos.
- 4) Comunicación: Este valor se polariza con la incomunicación o mala comunicación. El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín *comunicare*, que significa “compartir con”. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional desde el que se da y se recibe información, se transmiten modelos de conducta, se modelan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se pueden construir y transmitir los valores, la identidad, en suma, la cultura y los objetivos de una organización.



Figura 5. Componentes subjetivos del clima organizacional.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Componentes objetivos: Según Mejía (2010) y Raudales (2012)

- 1) Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo: En cuanto a este primer componente, conviene destacar el impulso de los últimos años en todos los aspectos relativos a la prevención laboral, con legislaciones que sancionan necesidades muy detalladas respecto a los riesgos y prevención de accidentes.

En el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, entre otros factores puramente físicos, y la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas, acentuando la seguridad en el trabajo, con la obligación de convencer a las personas acerca de la necesidad de prácticas preventivas, deben considerarse como una prioridad de la gestión laboral, otorgándoles además carácter de valor organizacional dentro de la cultura de trabajo.

- 2) Remuneración / salario: Cuando se habla de remuneración/salario se alude a todo tipo de compensaciones materiales (por esto se considera un elemento objetivo del clima organizacional): salarios, jornales, sueldos, primas, beneficios, incentivos, bonus, etc., que el empleado (en cualquier nivel, sea un simple operario o un alto directivo) recibe de la empresa para la que trabaja.

Para la inmensa mayoría de las personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. (Gan y Berbel, 2007, p.192).

Por ello, cabría también incluir este factor primordial entre los componentes subjetivos, o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no sólo laboral, sino también vital.



Figura 6. Componentes objetivos del clima organizacional.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

- 3) Diseño de puestos de trabajo: El diseño de puestos de trabajo supone una de las tareas más complejas dentro de una empresa u organización. Todo puesto de trabajo tiene un valor intrínseco que puede ser descrito y medido con las técnicas adecuadas (observación de tareas, entrevistas con ocupantes del puesto, descripción de procedimientos, estudio de problemas e incidentes críticos, etc.) tras un análisis en profundidad.

- 4) Formas de trabajar: Cuando el trabajo se basa en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua, con la participación de los afectados, favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Asimismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.



Figura 7. Componentes objetivos del clima organizacional.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

A continuación se ilustra el complejo proceso de interacción entre los componentes del clima y sus resultados:

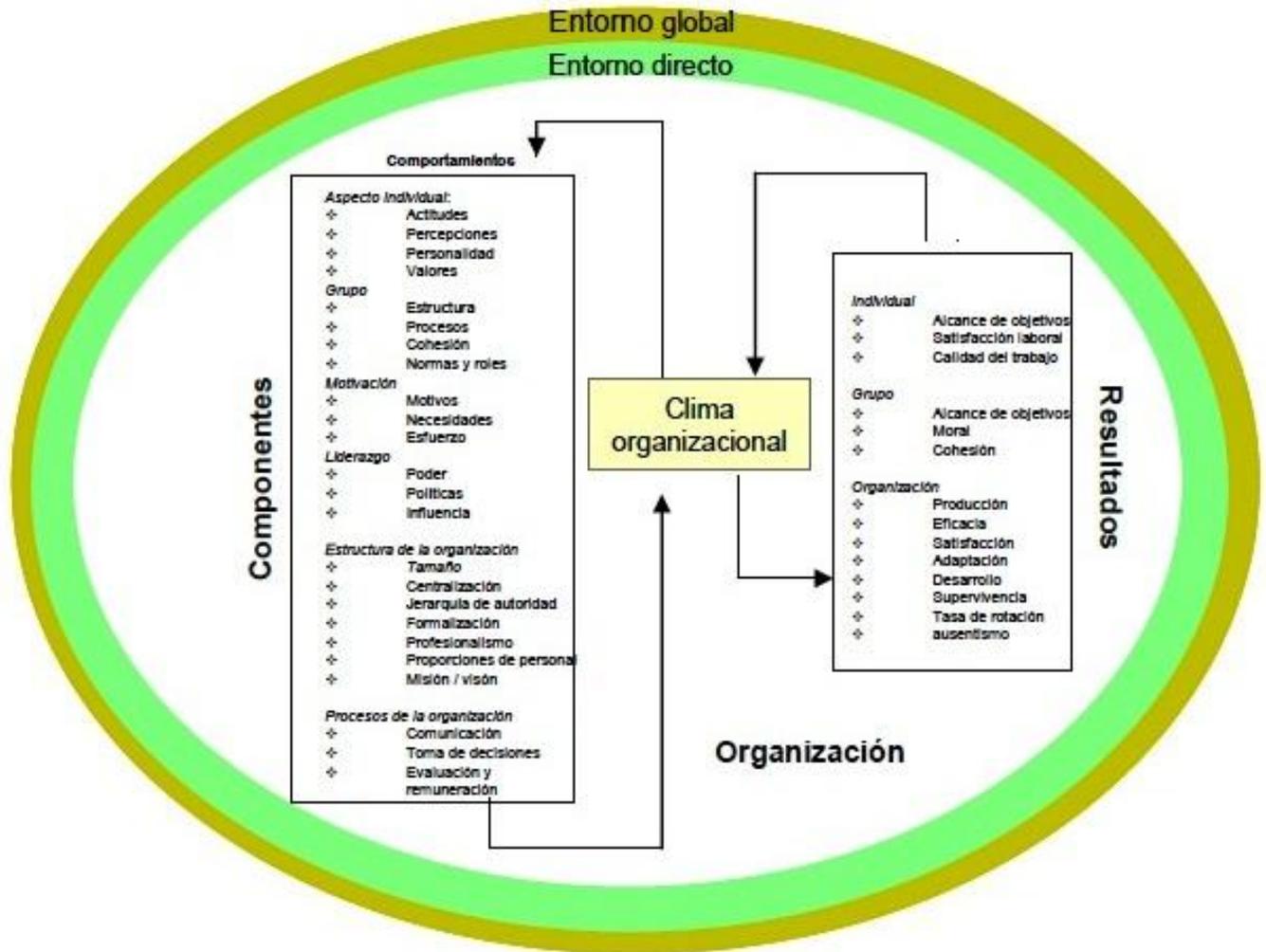


Figura 8. Componentes y resultados del clima organizacional.

Fuente: Hernández (2010), tomado de (Brunet, 1987).

2.2.7 Dimensiones del clima organizacional:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

El clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones, las cuales han sido estudiadas y definidas por diferentes investigadores pero no han llegado a un acuerdo respecto a la cantidad y al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de obtener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional.

La condición multidimensional del clima, le da complejidad a los estudios dedicados a su medición debido a la cantidad de variables a considerar. Dicha complejidad es aún mayor en tanto variables entendidas como consecuencias o efectos del clima, y a partir de su interacción pueden convertirse en causas.

A continuación se resumen las dimensiones según algunos autores, las cuales son mayormente empleadas en las investigaciones de clima organizacional.

Cuadro 1. Dimensiones de clima organizacional

Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)	Bowers y Taylor (1970)	Crane (1981)
1-Métodos de mando. 2-Naturaleza de las fuerzas. 3-Naturaleza de los procesos de comunicación. 4-Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5-Toma de decisiones. 6-Fijación de los objetivos o de las directrices.	1-Estructura organizacional. 2-Responsabilidad. 3-Recompensa. 4-Riesgo. 5-Calor. 6-Apoyo 7-Estándares de desempeño. 8-Conflicto. 9-Identidad.	1-Apertura a los cambios tecnológicos. 2-Recursos humanos. 3-Comunicación. 4-Motivación. 5-Toma de decisiones.	1-Autonomía. 2-Estructura. 3-Consideración. 4-Cohesión. 5-Misión e implicación.

7-Procesos de control. 8-Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a los autores.

Sin embargo existen otros autores que recientemente han propuesto las siguientes dimensiones:

Chiang et al (2008):

- Autonomía
- Cohesión.
- Presión.
- Confianza.
- Apoyo.
- Reconocimiento.
- Equidad.
- Innovación.

Mercado y Toro (2008):

- Sentido de pertenencia.
- Trato interpersonal.
- Claridad en la organización.
- Apoyo del jefe.
- Retribución.
- Trabajo en equipo.
- Valores colectivos.
- Estabilidad.
- Disponibilidad de recursos.
- Coherencia.

Alcalá (2011):

- Identidad.
- Relaciones.
- Conflicto.
- Estructura.
- Cooperación.
- Recompensas.
- Riesgo.
- Responsabilidad.
- Estándares de desempeño.

Variables consideradas para el estudio del clima organizacional:

De acuerdo con Cabrera (1999), las variables que configuran el clima organizacional, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son las siguientes:

- **Del ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas.
- **Estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- **Del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación.
- **Personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- **Propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

2.2.7 Instrumentos de medición del clima organizacional:

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (García, 2009).

Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima organizacional, a continuación se presenta un resumen de algunos cuestionarios identificados en la literatura.

1) Teoría del clima laboral de Rensis Likert (1965):

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Dessler (1976), señala que según Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial.

Likert propuso una técnica denominada Perfil Organizacional, para verificar en cuál de los tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de la organización tiende a aumentar o disminuir.

Likert establece 3 tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, y son las siguientes:

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

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 como tal de la organización.

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

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio del clima organizacional, incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en el área de consultoría, y la definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada.

2) **Modelo de Litwin y Stringer:**

Entre las alternativas para evaluar el clima organizacional, destaca el instrumento de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización.

Los autores realizaron un estudio experimental que dio origen a este instrumento, ideado originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

El modelo que presentan los autores, parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización.

Su investigación se basó en 3 objetivos:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Postularon la existencia de 9 dimensiones que explican el clima organizacional, relacionadas con ciertas propiedades de la organización, tales como: (Cardozo, 2012), los cuales se desarrollan a continuación:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen 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 y no estructurado.

2. Responsabilidad: Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en la que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y de no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida es que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: 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.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, con énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y de no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

El cuestionario tiene 53 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo.”

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

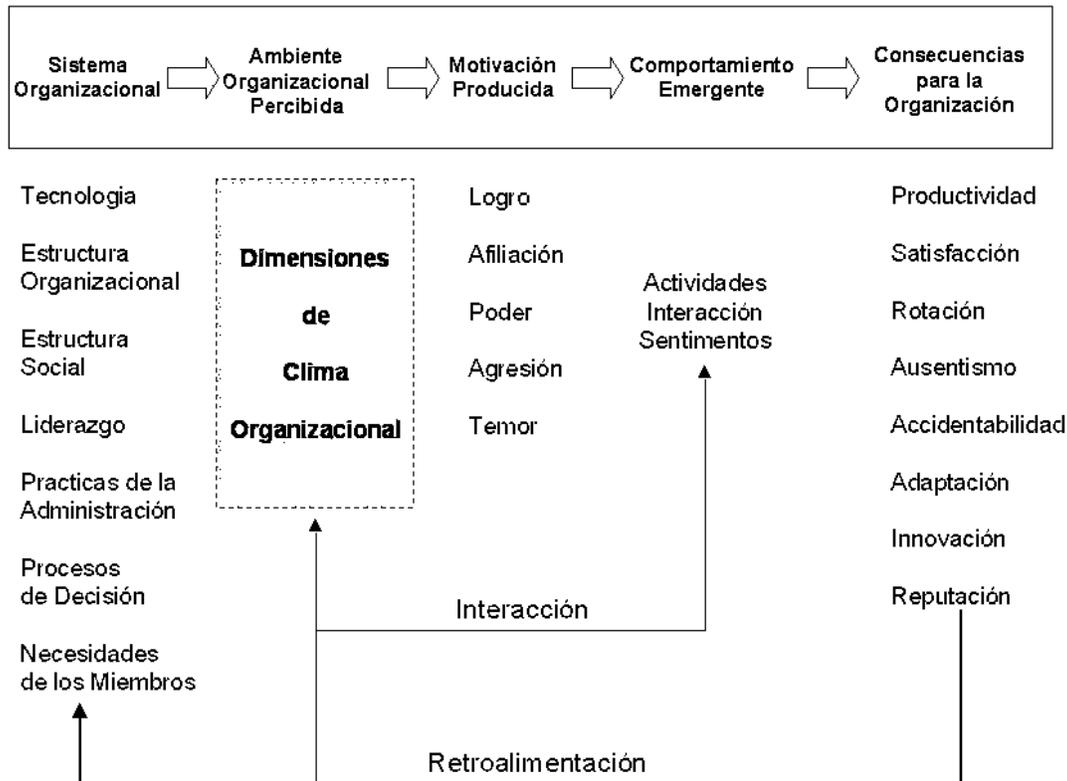


Figura 9. Esquema de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1978).

Fuente: Kolb, Rubin, y McIntyre. (2001).

Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones.

Se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de un enfoque científico de la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

3) Modelo de Goncalvez:

Señala al clima organizacional como un medio ambiente humano y físico. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (García, 2009).

El autor explica que el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc., por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. (García, 2009).

4) Modelo de Medición de John Sudarsky:

En 1977 el Profesor de la Universidad de los Andes – Venezuela John Sudarsky, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional que denominó TECLA. (García, 2009).

El instrumento está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro; y también tomó en cuenta las variables de Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. (García, 2009).

El instrumento de medición utilizado es un cuestionario de 90 preguntas, de verdadero o falso, además de incluir varias preguntas de control.

5) Modelo de Octavio García:

En 1987, García diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización.

Evalúa aspectos como: el reconocimiento que tienen acerca de su empresa; su organización y sus objetivos; la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeñan sus labores y el grado de desarrollo personal que desean alcanzar dentro de la organización. (García, 2009).

El instrumento tipo encuesta permite al evaluado expresar sus sentimientos, por medio de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de trabajo. (García, 2009).

6) Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”:

Este modelo fue desarrollado en 1995 por el Profesor de la Universidad del Valle, Hernán Álvarez Londoño, donde le permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional. (García, 2009).

Tiene una cualidad que es la de permitirle a los encuestados plantear las soluciones que ellos consideren más viables y convenientes para mejorar en ciertos factores.

2.2.8 Tipologías del clima organizacional:

A continuación se describen 2 clasificaciones de clima organizacional según los siguientes autores:

Según Likert los tipos de clima existentes en las organizaciones son los siguientes: Brunet (1999).

1. Clima de tipo autoritario:
 - Sistema I. Autoritario explotador
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo:
 - Sistema III. Consultivo.
 - Sistema IV. Participación en grupo.



Figura 10. Clima organizacional según el tipo de dirección.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Sistema I - Autoritario explotador: Se caracteriza por:

- 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.
- Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.
- Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.



Figura 11. Clima Autoritario Explotador.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Sistema II - Autoritario paternalista: Se caracteriza por:

- La dirección tiene confianza condescendiente en sus empelados.
- Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores.
- La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.
- 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.



Figura 12. Clima Autoritario Paternalista.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Sistema III. Participativo - Consultivo: Caracterizado por:

- Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- Se busca satisfacer necesidades de prestigio y de estima.
- Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente y las recompensas y los castigos son ocasionales.



Figura 13. Clima Participativo – consultivo.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

Sistema IV - Participación en grupo: Caracterizado por:

- 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 no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, y además por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
- Las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad.
- Las responsabilidades son 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.

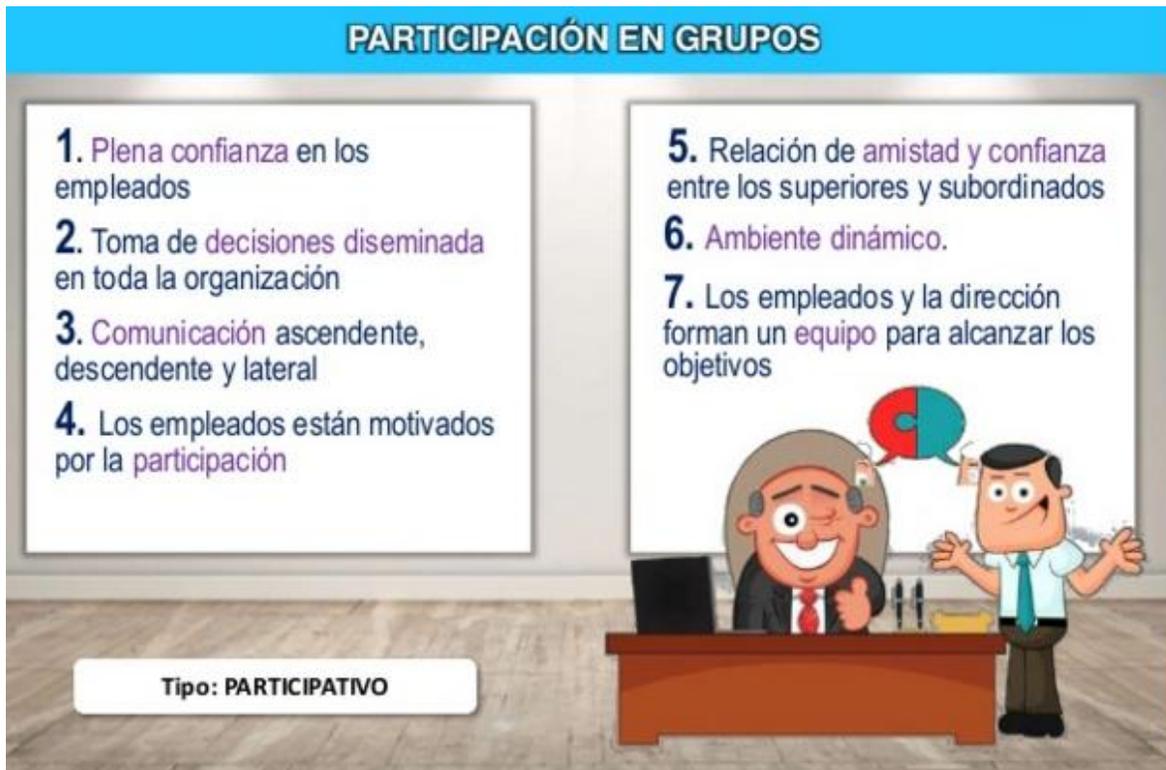


Figura 14. Clima Participativo en grupo.

Fuente: Puentes R., Regalado G., Robles S., Rodríguez P., y Sayago D. (2014). Presentación en Teoría de las Organizaciones de la Escuela de Educación - UCV. Disponible: <https://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643>

En síntesis:

- Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo cual se puede decir 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.

Según Litwin y Stringer, de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie, existen 3 tipos de climas diferentes:

- 1) Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.
- 2) Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.
- 3) Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

2.2.9 Importancia del clima organizacional:

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforman en elementos clave del tipo de clima.

Goncalves (1999) plantea que *“la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”*.

Navarro y Ponce (2002) señalan que el clima organizacional resulta ser importante por las siguientes razones:

- Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite describir cuales son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.
- Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como: productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.
- Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada proporciona un feedback o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.
- Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, además de ser un elemento usado en la toma de decisiones.

Según Amorós (2007), *“la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan”*.

2.2.10 Beneficios de la medición del clima organizacional:

Martín y cols., (2003:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

“Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico“.

Según Gairín (1996, p. 294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

*“Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización“.*

De acuerdo con Jorde-Bloom, citado por Gairín (1996, p.416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- .- Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- .- Desarrollo personal y profesional.
- .- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- .- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- .- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y
- .- oportunidades para el desarrollo.
- .- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- .- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- .- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- .- Contexto físico acorde con las necesidades personales.

.- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.

2.3 Bases Legales:

Toda organización debe cumplir con un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de ésta, como son las leyes y reglamentos que rigen las condiciones del trabajador y de la empresa.

Las organizaciones deben de contar con un clima laboral adecuado, que las oriente de forma exitosa hacia la consecución de las metas trazadas. Es por ello que toda empresa debe cumplir o acatar ciertas leyes que tienen como finalidad garantizar un ambiente laboral que estimule al trabajador a seguir esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

Entre las normativas vigentes más importantes tenemos:

1) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela – 1.999:

- **Artículo 87:** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Análisis: Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

2) Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras – 2015:

- Responsabilidad objetiva del patrono o patrona:

Artículo 43: Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo.

- Capítulo V: Condiciones Dignas de Trabajo:

Artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) Formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Análisis: Según el artículo, se puede resumir que toda organización está en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro y un buen acondicionamiento físico, de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la empresa.

3) Ley del ejercicio de la Odontología:

Artículo 16: Los profesionales que ejerzan la odontología deberán estar debidamente capacitados y legalmente autorizados según esta Ley para prestar sus servicios a la comunidad, contribuir al progreso científico y social de la odontología, aportar su colaboración para la solución de los problemas de salud pública creados por las enfermedades buco-dentarias, y cooperar con los demás profesionales de la salud en la atención de aquellos enfermos que así lo requieran.

4) Reglamento de la Ley de Ejercicio de la Odontología:

Artículo 10º: Los establecimientos odontológicos tales como consultorios fijos o móviles, clínicas o policlínicas dentales u odontológicas, laboratorios de mecánica dental o prótesis odontológicas, estarán sometidos a la vigilancia y control técnico del Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Dichos establecimientos no podrán funcionar sin la correspondiente autorización sanitaria expedida por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, la cual deberá ser exhibida en sitio visible al público.

Artículo 11º: La autorización sanitaria prevista en el Artículo anterior tendrá una duración de cuatro (04) años, salvo los casos de modificaciones, reaperturas o traslados del establecimiento. Esta autorización podrá renovarse por igual lapso. El Ministerio de Salud y Desarrollo Social podrá revocar en cualquier momento la autorización sanitaria y adoptar las medidas que considere convenientes conforme a la Ley.

5) Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo – 2005:

Artículo 1: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la

promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Artículo 53: Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

Artículo 55: Los empleadores y empleadoras tienen derecho a: Exigir de sus trabajadores y trabajadoras el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y ergonomía, y de las políticas de prevención y participar en los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social que mejoren su calidad de vida, salud y productividad.

6) Contrato colectivo del sector salud – 2013-2015.

- Capítulo II: Condiciones de trabajo:

Cláusula Nº 8:

Parágrafo Tercero: El Empleador se compromete a garantizar condiciones adecuadas de temperatura, ventilación, iluminación y de seguridad personal, en los ambientes donde los Trabajadores y las Trabajadoras, cumplan sus actividades administrativas o asistenciales, y a mantener la dotación suficiente y de calidad comprobada de los Equipos Médicos, Odontológicos, de Laboratorio Clínico, material Médico-Quirúrgico, Medicamentos, Recursos Terapéuticos, implementos de seguridad y material de oficina, entre otros, para que los Trabajadores y las Trabajadoras puedan prestar un óptimo servicio a los usuarios, con riesgos laborales mínimos y de calidad profesional.

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentan un conjunto de aportes teóricos, existentes sobre el problema objeto de estudio; estos se encuentran contenidos en fuentes documentales, en los cuales se describe la identificación de la organización donde se va a realizar el estudio, y una breve descripción de aspectos importantes que comprenden a la misma.

3.1 Antecedentes históricos:

FUNDACIÓN MISIÓN BARRIO ADENTRO (FMBA):

“La Fundación Misión Barrio Adentro fue creada mediante el Decreto Presidencial No. 4.382, de fecha 22 de marzo de 2006, y publicada en Gaceta Oficial N° 38.423 del 25/04/2006, iniciando sus operaciones administrativas el 01/07/2006, como ente adscrito del Ministerio del Poder Popular para la Salud. La sede está situada en el Centro Simón Bolívar, Edificio Sur, Piso 3, Oficina N° 325”. (Memoria 2011 - Ministerio del Poder Popular para la Salud, p.269).

“Es la concreción de la Atención Primaria como prioridad de su política de salud, para dar respuestas a las necesidades sociales de la población, especialmente la excluida, bajo los principios de equidad, universalidad, accesibilidad, gratuidad, transectorialidad, pertenencia cultural, participación, justicia y corresponsabilidad social, contribuyendo a mejorar la calidad de salud y vida. La Misión Barrio Adentro, la primera en ser aplicada, es considerada como la madre de todas las misiones”. OPS (2006).

3.2 Misión:

“Administrar los recursos asignados y destinados a la provisión de recursos humanos e infraestructura adecuada para los establecimientos de salud, de la Misión Barrio Adentro I, II y Atención Odontológica Integral, así como el desarrollo de otros proyectos y programas especiales; con la participación de personal calificado, aplicando los principios de eficacia, eficiencia, transparencia y celeridad

en los procesos; reflejando los valores de respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, justicia social, trabajo en equipo, para contribuir en la sostenibilidad de los servicios de salud y a mejorar la calidad de vida de toda la población venezolana". (Memoria 2011 - Ministerio del Poder Popular para la Salud, p.269).

3.3 Visión:

Está centrada en un modelo de gestión pública que garantice un desarrollo humano sustentable, con la satisfacción de las necesidades sociales de la población, fundamentado en los principios de atención primaria dentro de un nuevo sistema público nacional de salud. (Memoria 2011 - Ministerio del Poder Popular para la Salud, p.269).

3.4 Competencias:

"La principal competencia es la gestión de los procesos administrativos de la Fundación, a fin de desarrollar los planes, proyectos y programas que permitan mejorar la calidad de vida y salud de la población venezolana, a través de la implementación de la Misión Barrio Adentro y los proyectos asignados, de acuerdo a los lineamientos emanados del despacho del Ministro de del Poder Popular para la Salud". (Memoria 2011 - Ministerio del Poder Popular para la Salud, p.269).

3.5 Estructura organizativa:

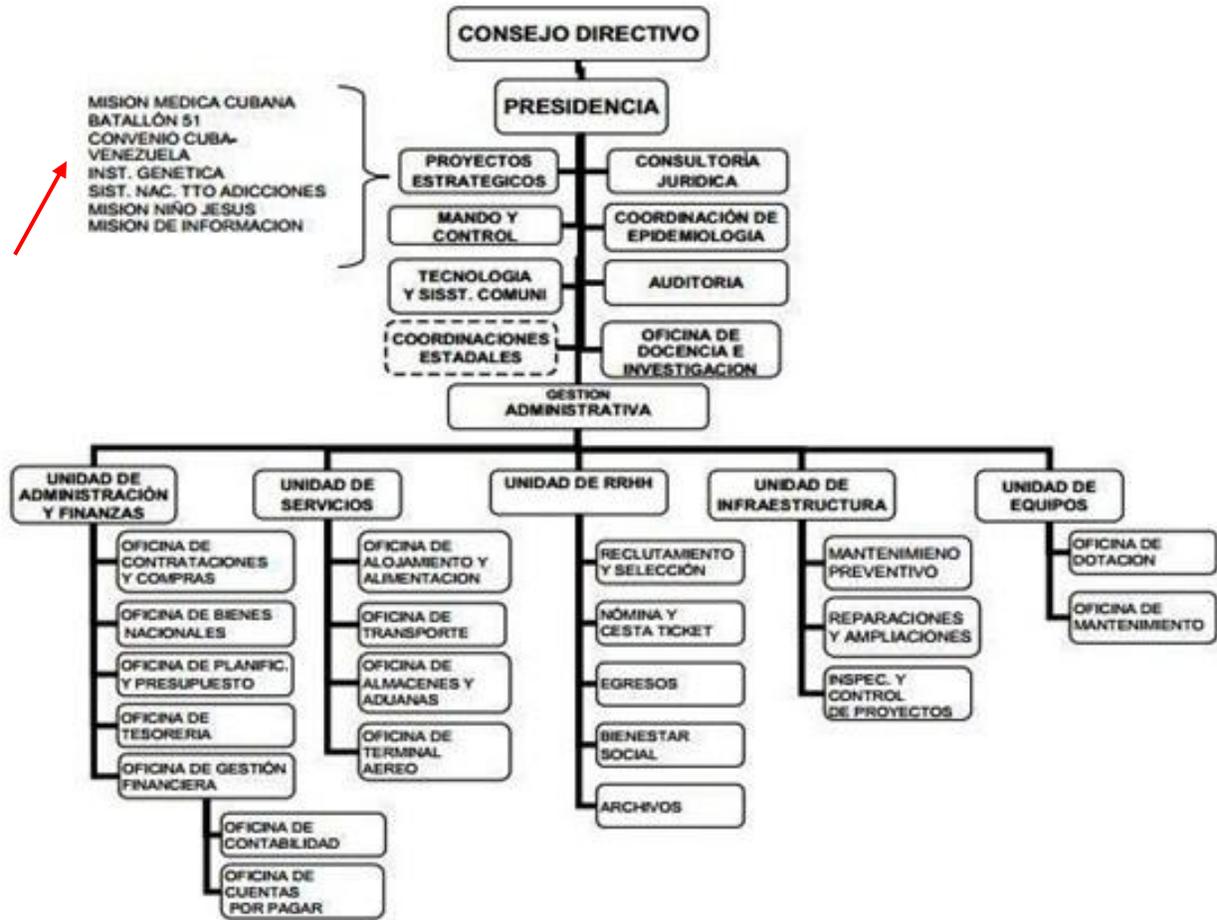


Figura 15. Estructura organizativa de la Fundación Misión Barrio Adentro.
 Fuente: Página oficial Fundación Misión Barrio Adentro, 2013.

3.6 Las 4 etapas de la Misión Barrio Adentro: (Fundación Misión Barrio Adentro, 2016).

Una primera etapa denominada Barrio Adentro I, que comprende la creación de consultorios populares dentro de las comunidades más excluidas, brindando atención en medicina preventiva, gratuita y de calidad y, la correspondiente adquisición también gratuita de medicinas.

En la segunda etapa o Barrio Adentro II, se crean Centros de Diagnóstico Integral (CDI) y Salas de Rehabilitación Integral (SRI) que brindan servicio integral gratuito a través de Centros de Alta Tecnología (CAT) que incluye la atención de enfermedades graves y la atención de personas con discapacidad.

Para poder atender problemas de salud, que superan las capacidades de atención de los primeros niveles, se crea Barrio Adentro III, que viene a mejorar, reestructurar y/o ampliar la infraestructura de la red hospitalaria del país que se encontraba en franco deterioro, y se la dota de modernos equipos médicos.

Finalmente, Barrio Adentro IV, es la etapa en la que se edifican Centros Asistenciales en áreas especiales de atención, como es el caso del Hospital Cardiológico Infantil “Dr. Gilberto Rodríguez Ochoa”, contempla además la construcción de hospitales altamente especializados en áreas como Cardiología de Adultos, Bancos de Sangre y de Cordón umbilical, Oncología, Oftalmología, Ortopedia y Medicina Tropical entre otros.

3.7 Módulos de Barrio Adentro:

“Es el punto permanente de contacto de la comunidad con el sistema público nacional de salud. Son estructuras físicas, diseñadas y construidas para expandir y mejorar la atención a las comunidades. Los puntos de consulta son ambientes físicos existentes en las comunidades que son acondicionados y dotados para brindar atención médica gratuita para toda la población”. (OPS, 2006).

3.8 Objetivos de los Módulos de Barrio Adentro: (OPS, 2006).

- Promover y cuidar la salud integral de personas, familias y comunidades.
- Identificar y practicar el diagnóstico temprano y la consulta periódica de control de la embarazada.

- Practicar la vigilancia nutricional y contribuir al logro de una alimentación adecuada.
- Impulsar la construcción de comités de salud y redes sociales bajo control comunitario.
- Propiciar los espacios para la educación en salud y para el saneamiento ambiental básico.

3.9 Los consultorios de odontología:

“Son espacios físicos con unidades de odontología completamente equipadas y atendidas de forma gratuita para la población, con odontólogos que brindan atención en salud bucal. Funcionan en una proporción de 1 por cada 3 ó 4 puntos de consulta o consultorios populares”. (OPS, 2006).

3.10 Estructura organizacional Funcional:

La estructura que se presenta a continuación es funcional. Los consultorios de odontología se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Dentro de los consultorios populares.
- CDI (Centro de diagnóstico Integral)
- SRI (Sala de Rehabilitación Integral)
- Espacios habilitados por la comunidad.

En los actuales momentos los consultorios de odontología cuentan con un personal altamente calificado, y su nómina está conformada por 85 odontólogos.

Dentro de cada espacio descrito anteriormente, laboran los siguientes profesionales:

Médico (1)

Odontólogos (2)

Auxiliar de Enfermería o Defensora de salud (1)

3.11 Planes Estratégicos Odontológicos:

- Desarrollo de planes locales con higienistas, mecánicos y técnicos dentales.
- Creación de un laboratorio protésico así como promoción de la salud bucal integral.
- Atención odontológica integral, emergencias y referencia de pacientes a centros del IVSS.
- Participación popular en salud Impulso a la salud integral, la medicina familiar y la atención primaria en salud.
- Crear las Casas de la Vida y la Salud, Boticas Populares y constituir Comités de Salud.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

Este estudio asumirá los criterios que guían a una investigación aplicada, ya que tiene como objetivo solucionar un problema práctico. En este contexto se partirá de un estudio de campo, porque la información se recolectará a través de un instrumento (cuestionario) el cual reflejará la percepción del clima organizacional actual por parte de los odontólogos.

4.1 Tipo de Investigación:

El presente estudio está orientado a la investigación aplicada y descriptiva.

En palabras de McMillan y Schumacher (2005, p.23):

“La investigación aplicada se centra en un campo de práctica habitual y se preocupa por el desarrollo y la aplicación del conocimiento obtenido en la investigación sobre dicha práctica. La medicina, la ingeniería, el trabajo social o la educación son campos aplicados que se valen del conocimiento científico, pero no son ciencias en sí mismas. La investigación aplicada (al contrario que la básica) alcanza un conocimiento relevante para dar solución (generalizable) a un problema general. En otras palabras, los estudios aplicados se centran en los problemas de investigación habituales en un campo determinado.”

Este tipo también recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, y se caracteriza por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Busca fortalecer la investigación posterior, sugerir nuevas teorías acerca de la práctica con base al desarrollo metodológico.

Según opina Osuna (2000) se considera descriptiva debido a:

“Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación”.

Se considera una investigación descriptiva ya que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Lo que se busca es lograr caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

4.2 Diseño de la Investigación:

El presente estudio se apoya en un diseño de campo, no experimental:

Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006, p.11) expresa:

“Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales”.

En cuanto al concepto no experimental, Palella y Martins (2012, p.87), expresan que:

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Por lo antes expuesto, esta investigación se considera un diseño de campo ya que para poder resolver el problema que se plantea hay que estudiar a los sujetos que están inmersos en él, mediante la recolección de datos en los diferentes consultorios de odontología; y a su vez es no experimental, ya que se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y los datos se tomarán sin modificación alguna. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad del día a día.

4.3 Unidad de Análisis:

La Unidad de análisis de este estudio son los odontólogos que laboran en la Misión Barrio Adentro, los cuales se encuentran realizando sus funciones en: consultorios populares, CDI (Centro de diagnóstico Integral), SRI (Sala de Rehabilitación Integral) y en espacios habilitados por las comunidades. Dichos consultorios se ubican distribuidos en 9 parroquias del Municipio Libertador.

4.4 Población y Muestra:

Estos datos están referidos al conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información.

Población:

Según Selltiz et al (1980) citado por Hernández et. al (2003, p.174), el universo o población de la investigación *“es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”*.

Para el presente estudio el universo está conformado por todos los odontólogos adscritos a la Misión Barrio Adentro, que en total son **85**, y se encuentran distribuidos en varias parroquias del Municipio Libertador.

Muestra:

Con respecto a la muestra, Hernández et. al., (2003, p.175) opinan que: *“la muestra es en esencia, un sub-grupo de la población”*.

Según Camel (citado por Canales, 2009) la población o universo *“es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”*. (p.145).

Bernal (2010) define muestra como *“la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio”*. (p. 161).

Al momento de realizar el estudio a la población integrada por 85 odontólogos, de los cuales se trabajó con una **muestra representativa de 74**, la cual representa el **87% de la población**.

Esta muestra fue construida en base a los odontólogos que se encuentran activos trabajando en sus servicios, según el listado de cada coordinador parroquial.

Criterio de exclusión: Se descartaron los odontólogos que se encuentran en período de vacaciones reglamentarias al momento del recojo de la información.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta, el cuestionario, el análisis documental, análisis de contenido, etc.

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 198).

Se denomina método *“al medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos y el logro de los objetivos”*, por otra parte se define instrumento como *“el mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información”* (Canales, 2009, p. 160).

Canales (2009) afirma que se debe tener en cuenta las fuentes empleadas para la recolección de los datos; en este sentido, afirma que existen fuentes primarias que se obtienen con el contacto directo con el sujeto de estudio, y fuentes secundarias que se obtiene mediante documentos u otras formas de registro.

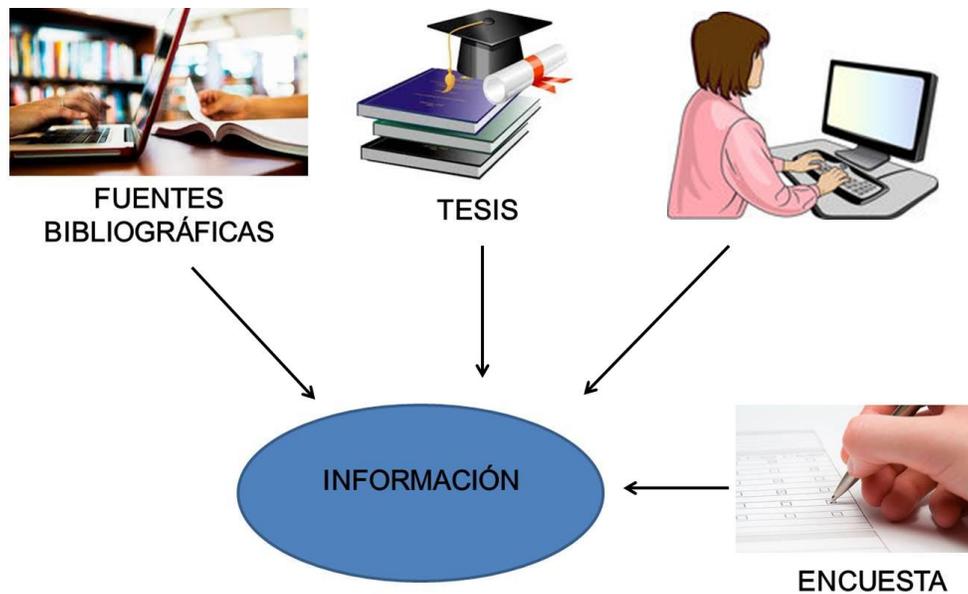


Figura 16. Fuentes de recolección de información.
Fuente: Elaboración propia.

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ La revisión documental y
- ✓ El cuestionario.

4.5.1 Revisión documental:

Las técnicas de investigación o de investigación bibliográfica se relacionan con los procedimientos que se usan para obtener datos e información a través de los libros, y en general artículos que se refieren a determinadas materias y temas. (Cerde, 1991, p. 330).

Para la presente investigación se realizó una revisión bibliográfica para la obtención de la información. Esta técnica sirve para la extracción de información a través de artículos científicos revisados, textos, trabajos de grado y publicaciones electrónicas que se aplican a lo largo del estudio.

4.5.2 Cuestionario:

Un cuestionario se define como “*un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación*” (Tamayo, 1997, p. 208).

Es una técnica muy común en la obtención de datos para la investigación científica por las siguientes razones:

- Es un instrumento que puede llegar a todas las personas, permitiendo recoger una gran cantidad de información de manera simultánea.
- Es de lenguaje sencillo y fácil interpretación.
- Se presenta de forma anónima, para así permitir mayor libertad de respuesta.
- Es de bajo costo, y no requiere entrenamiento previo para su aplicación.

El cuestionario utilizado para la investigación será el: **Cuestionario de Litwin y Stringer**, el cual consta de una serie de preguntas cerradas con una escala de ponderación **Likert** para su valoración. Se escogió por considerarlo el más idóneo para la investigación.

Validez y confiabilidad: El cuestionario de Litwin y Stringer tiene un coeficiente de confiabilidad del (0,8343), lo cual es considerado bastante confiable y válido.

Descripción del cuestionario:

- El cuestionario está formado por 9 dimensiones que conforman 53 ítems que permiten recoger y describir hechos de la organización, mediante la percepción del individuo.
- Las preguntas son cerradas, con alternativas de respuesta de opción múltiple.

- Para las respuestas, se escogió la escala Likert, con 4 opciones: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo.
- No tiene categoría intermedia para evitar que se responda de forma ambigua.

Lo anterior, considerando los resultados de la investigación de Lozano y cols. (2008), en la cual concluye que el número óptimo de opciones se encuentra entre 4 y 7.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

Cuadro 2. Dimensiones del cuestionario de Litwin y Stringer

Dimensión	Nro de Items
1) Estructura	10
2) Responsabilidad	7
3) Recompensa	6
4) Desafío	5
5) Relaciones	5
6) Cooperación	5
7) Estándares de desempeño	6
8) Conflicto	5
9) Identidad	4
Total	53

Fuente: Litwin y Stringer (1978).

Categorización de las respuestas:

Muy de acuerdo: 4

De acuerdo: 3

En desacuerdo: 2

Muy en desacuerdo: 1

Escenario o ambiente: Los consultorios de odontología que se encuentran distribuidos en el Municipio Libertador.

Instrumentos: Bolígrafos, y cuestionario de clima organizacional (ver anexo 1).

Criterio de inclusión: Todos los odontólogos que laboran en la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador. Cabe resaltar que no se consideraron rangos jerárquicos entre los odontólogos encuestados.

Descripción del procedimiento:

Al aplicar el instrumento, se especificaron las siguientes instrucciones para su llenado:

- La participación es voluntaria.
- Debe ser llenado con bolígrafo.
- Es personal, anónimo y confidencial.
- Marcar una sola opción.
- Responder de manera franca y honesta.
- Responder atendiendo a cómo se siente respecto de los distintos aspectos considerados, a partir de los últimos tres meses.

Consideraciones Éticas: La encuesta será respondida en forma anónima por parte del participante de manera de resguardar su identidad, puesto que no identifica al funcionario ni al servicio al que pertenece.

4.6 Fases de la Investigación:

Para el desarrollo de la presente investigación, se establecen las siguientes etapas cronológicas:

- Fase 1 - Preparación del Proyecto (Revisión de la literatura): En esta fase se procedió a la búsqueda de información relacionada a la situación a estudiar, el planteamiento de la problemática, justificación y objetivos planteados; así mismo se realizó la construcción de un soporte teórico relacionado a la problemática planteada y una metodología a emplear para la obtención de datos.
- Fase 2 - Trabajo de campo: En esta fase se produce la implementación “real” del diseño de la investigación. Comprende todo el trabajo experimental que persigue la obtención de datos de acuerdo con los objetivos establecidos.

Se llevó a cabo de la siguiente manera:

- 1) Se solicitó ante la Dirección de Talento Humano del Ministerio del Poder Popular para la Salud, la aprobación para la realización de la presente investigación con el personal de Odontología.
- 2) Una vez aprobada la solicitud, se llevó a cabo una reunión con los Coordinadores Parroquiales para solicitar el apoyo logístico, donde se realizó una planificación detallada de las fechas en que se realizarían los cuestionarios, localización y horario según cada parroquia.
- 3) Se reunieron a los odontólogos por parroquias para facilidad del investigador.

- 4) Se aplicó el cuestionario por grupos de odontólogos según cada parroquia, en donde se les explicó las instrucciones y finalidad del mismo.
 - 5) Una vez finalizado cada participante se dirigió a un dispositivo tipo caja, para depositar su cuestionario, a través de una pequeña abertura en su parte central. Todo esto de forma anónima y confidencial.
- Fase 3 - Análisis de los datos: En esta fase se procedió al análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos. Se analizaron las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen. Se tabularon los datos obtenidos del cuestionario realizado.

Esta fase implica el vaciado, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Y a su vez, identificar y clasificar los datos obtenidos por instrumento utilizado respecto de las dimensiones y objetivos establecidos.

Pasos para procesar los datos:

- 1) Una vez recolectados todos los cuestionarios respondidos, se procedió a realizar la tabulación y el procesamiento de datos.
- 2) Para hacer un análisis cuantitativo: Primeramente se fueron descargando en un cuadro las respuestas obtenidas, y luego se tabularon las frecuencias simples en cada ítem contestado.
- 3) Codificación por cada categoría de ítem: Los valores situados entre la categoría **muy de acuerdo** y **de acuerdo** representan un Clima Favorable. Los valores situados entre la categoría **en desacuerdo** y **muy en desacuerdo** representan un Clima Desfavorable.

Cuadro 3. Categoría de respuestas y tipo de clima organizacional.

Categorías	Tipo de clima
Muy en desacuerdo	CLIMA DESFAVORABLE
En desacuerdo	
De acuerdo	CLIMA FAVORABLE
Muy de acuerdo	

Fuente: Elaboración propia.

- 4) Se le aplicó la calificación asignada en la escala de Likert, y con este resultado se obtuvo una tendencia promedio por cada dimensión, para conocer el comportamiento de cada una.

Muy en desacuerdo – 1 punto.

En desacuerdo – 2 puntos.

De acuerdo – 3 puntos.

Muy de acuerdo – 4 puntos.

Rango del promedio	Nivel
1.00 – 2.00	No saludable
2.01 – 3.00	Por mejorar
3.01 – 4.00	Saludable

- 5) Los resultados se interpretan de acuerdo a la calidad de la dimensión, para así determinar el orden de prioridad por el cual se abordarán las debilidades o las amenazas existentes.

- 7) También se realizó un análisis según la tendencia de los resultados en cada una de las dimensiones, para ver su comportamiento y

El análisis estadístico se realizó mediante el programa Microsoft Office Excel 2007, en el cual se confeccionaron las tablas y gráficos personalizados para obtener un análisis de las valoraciones de los participantes acerca del clima organizacional.

Finalmente, se elaboraron gráficos para una mayor comprensión de los resultados.

- Fase 4 - Cierre e información: Esta fase constituye la fase final, donde se procederá al reporte de los resultados obtenidos a través de una serie de conclusiones y recomendaciones realizadas para la investigación.
- 1) Se realizarán las conclusiones y se propondrán recomendaciones en base a los resultados obtenidos, y que den respuesta a la necesidad que tienen los odontólogos de Barrio Adentro del Municipio Libertador, con teorías que apoyen un plan gerencial.
 - 2) Además se procederá a entregar las evaluaciones realizadas a la Dirección de Talento Humano del Ministerio del Poder Popular Para la Salud, a fin de hacer de su conocimiento los resultados obtenidos durante la investigación. Se detallan los puntos percibidos como una debilidad o amenaza, los cuales se deberían tomar en cuenta por orden de prioridad para el desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional.

4.7 Operacionalización de los objetivos:

Se denomina variable *“un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cualitativa o cuantitativamente”*. (Tamayo, 1997, p. 109).

El proceso de operacionalización de los objetivos es el proceso mediante el cual se determina los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación de variables con los objetivos planteados para la investigación, es decir, deben ser susceptibles para ser medidas empíricamente (Canales, 2009).

Cuadro 4. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Diagnosticar el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Determinar cuáles son las variables que intervienen en el clima organizacional percibido por los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.	Clima organizacional	El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. (García, 2003).	Estructura	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos en relación a las reglas, procedimientos, trámites, etc.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Evaluar las variables que intervienen en el clima organizacional percibido por de los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.			Responsabilidad	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos sobre su autonomía en la toma de decisiones.	11,12,13,14,15,16,17
Analizar las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en el clima organizacional percibido por de los odontólogos de la Misión Barrio Adentro del Municipio Libertador.			Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21,22,23
			Desafío	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los odontólogos de los desafíos que se les imponen.	24,25,26,27,28

			Relaciones	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32,33
			Cooperación	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	34,35,36,37,38,39
			Estándares de desempeño	Puntaje obtenido de la percepción de los odontólogos sobre las normas de rendimiento de la empresa.	40,41,42,43,44
			Conflictos	Puntaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45,46,47,48,49
			Identidad	Puntaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	50,51,52,53

Extraer conclusiones y proponer recomendaciones en base a los resultados obtenidos.			Este objetivo se determinará después de analizados los objetivos anteriores.		
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Aspectos Éticos:

La investigación requiere conocer en profundidad las regulaciones éticas nacionales e internacionales que han sido establecidas en el desarrollo de estos ensayos. Estas regulaciones explican la necesidad actual de considerar la relación riesgo / beneficio.

Las buenas prácticas establecen que los sujetos que participan en investigación, ya sea clínica, psicosocial o socio económica deben ser informados de los objetivos, beneficios y riesgos de ésta, y posteriormente deben dar su consentimiento de forma libre, voluntaria y sin coacción.

Las normas internacionales para la evaluación ética de las investigaciones biomédicas son textos que tienen un significado histórico, como expresión de aquellos enunciados morales que una comunidad internacional pudo postular en un tiempo determinado.

A continuación las regulaciones éticas internacionales y leyes nacionales más importantes:

- ✓ El Código de Nuremberg.
- ✓ Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (2008).
- ✓ Declaración universal sobre Bioética y derechos humanos (UNESCO).
- ✓ Pautas éticas internacionales para la para la investigación biomédica en seres humanos (2002).
- ✓ Normas éticas para investigación (OPS-OMS).
- ✓ Código de Deontología Odontológica.
- ✓ Principios éticos de los psicólogos y código de conducta (American psychological association - APA).

Las normas éticas internacionales son textos que tienen un significado histórico no sólo como construcción del pasado, sino también como vigencia en el presente y como alternativas posibles de futuro.

En general, los patrocinadores de una investigación o los investigadores mismos, no pueden ser considerados responsables de las condiciones injustas del lugar en que se realiza la investigación, pero deben abstenerse de prácticas que podrían aumentar la injusticia o contribuir a nuevas desigualdades.

Tampoco debieran sacar provecho de la relativa incapacidad de los países de bajos recursos o de las poblaciones vulnerables para proteger sus propios intereses, realizando una investigación de bajo costo y evitando los complejos sistemas de regulación de los países industrializados con el propósito de desarrollar productos para los mercados de aquellos países

4.9 Cronograma:

En todo proyecto de investigación, se debe establecer la logística del mismo, es decir, cómo se va a realizar el proyecto establecido. Tamayo (1997) define:

“Cronograma es la descripción de las actividades en relación con el tiempo en el cual se van a desarrollar, lo cual implica, primero que todo, determinar con precisión cuáles son esas actividades, a partir de los aspectos técnicos presentados en el proyecto“. (p. 135)

Para la elaboración del cronograma se utilizó el programa Windows Project para la esquematización de los tiempos de ejecución de las tareas durante todo el desarrollo del proyecto, el cual inicia el primer día de actividades académicas de la asignatura Seminario de Tesis para la elaboración del proyecto, y culmina con la fase del desarrollo del proyecto, elaboración de informe, análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones y, finalmente la entrega del Trabajo Especial de Grado.

Figura 17. Cronograma de las actividades del Proyecto y del Trabajo Especial de Grado

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA MISIÓN BARRIO ADENTRO DEL MUNICIPIO LIBERTADOR.																
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDADES	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
1 Revisión bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2 Planteamiento del problema	■	■														
3 Elaboración del marco teórico		■	■													
4 Diseño metodológico			■													
5 Elaboración del proyecto				■												
6 Entrega del proyecto para revisión					■											
7 Revisión del proyecto						■	■	■								
8 Reajuste del proyecto								■	■	■						
9 Entrega de correcciones del proyecto para revisión										■						
10 Revisión del proyecto										■						
11 Recolección de datos											■					
12 Análisis de datos											■	■				
13 Redacción del trabajo de grado													■	■		
14 Revisión del Trabajo de grado														■		
15 Entrega del trabajo de grado															■	
16 Presentación del trabajo de grado																■

Fuente: Elaboración propia

4.10 Recursos:

“Presupuestar es realizar un cálculo anticipado de los ingresos y gastos en relación con un proyecto, a fin de hacer las provisiones necesarias para el desarrollo de las actividades contempladas en los rubros del mismo”. (Tamayo, 1997, p. 139).

Tamayo (1997) describe dos tipos de costos que se generan a lo largo de toda investigación.

- Costos directos: Aquellos que forman parte del proyecto, generados por actividades específicas, los cuales son aprobados y respaldados por algún tipo de documentación para su ejecución.

- Costos indirectos: Aquellos derivados de la planificación, ejecución y culminación del proyecto, sin embargo, su vinculación con el proyecto no es inmediata.

Los recursos materiales a utilizar para la ejecución de la investigación serán cubiertos en su totalidad por el investigador. Así mismo, dado que la investigación se realiza con fines académicos, los recursos humanos (Investigador y asesor) no realizarán el cobro de los honorarios profesionales, sin embargo, se reflejan dentro de la investigación para fines de su conocimiento.

A continuación se exponen los recursos empleados para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado, su costo en bolívares y horas/hombre invertidos.

Cuadro 5. Recursos para la investigación

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL BOLÍVARES
Inscripción asignatura Seminario de Trabajo Especial de Grado	3 UC	5.500,00	16.500,00
Inscripción del PTEG	4,8 UC	20.000,00	80.000,00
Resmas de papel tamaño carta	2	67.500,00	135.000,00
Caja de bolígrafos	1	14.000,00	14.000,00
Kit de cartucho de tinta recargable (negro y color) de impresora Epson	1	84.000,00	84.000,00
Cuaderno de rayas	1	11.000,00	11.000,00
Resaltador	1	5.250,00	5.250,00
Encuadernado de espiral	6	5.500,00	33.000,00
Conexión a internet	10 meses	700,00	7.000,00
Estudiante de la Especialización	Horas hombre / 900	450,000	405.000,00
Asesor externo PTEG	Horas hombre / 350	450,00	157.500,00

Tutor del estudiante	Horas hombre / 350	500,00	175.000,00
Asesor en Informática	40	22.000,00	550.000,00
Pendrivel de 4 Gb	1	15.350,00	15.350,00
Empastado	2	45.000,00	90.000,00
	TOTAL BS:		1.778.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de la Inscripción del Seminario fue calculada en base a la matrícula de postgrado del año académico 205-2016 y el Trabajo Especial de Grado fue calculado en base a la matrícula de postgrado del año académico 2017-2018, de la Universidad Católica Andrés Bello en su sede de Montalbán.

De acuerdo con las mediciones y estimaciones de costos de los recursos involucrados, el proyecto de investigación tiene un costo igual a Bs: **1.778.600,00** para la ejecución de la presente investigación a la fecha de presentación.

CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se organiza la información obtenida a través del cuestionario de Litwin y Stringer, en función del marco teórico y los objetivos de la investigación.

En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos recolectados, a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

“La etapa de análisis de datos es una de las más importantes en el proceso de investigación en virtud de que se procede a racionalizar los datos colectados con el propósito de explicar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas”. (Avila, 2006. Pp. 138)

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales se llega en esta investigación, por cuanto mostrará la percepción que poseen los odontólogos de Barrio Adentro del Municipio Libertador.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 74 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y las variables a evaluar en la presente investigación:

Los cuadros y gráficos e presentan de la siguiente manera:

- 1) Resultados del cuestionario por dimensiones según cada ítem.
- 2) Resultados según la categoría de respuesta y el tipo de clima.
- 3) Resultados según la tendencia y la calidad de la dimensión.

5.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO:

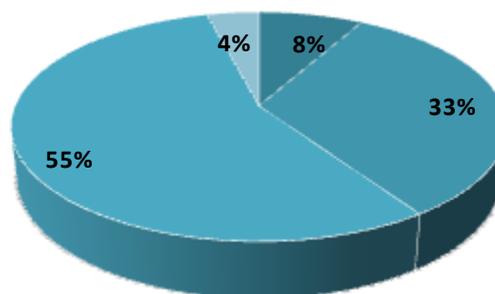
A continuación, se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos en cada ítem según las dimensiones de Litwin y Stringer, con su respectivo gráfico:

Pregunta 1: En esta organización las tareas están claramente definidas.

Tabla 1

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	24	33%
DE ACUERDO	41	55%
MUY DE ACUERDO	3	4%
TOTAL	74	100%

Gráfico 1



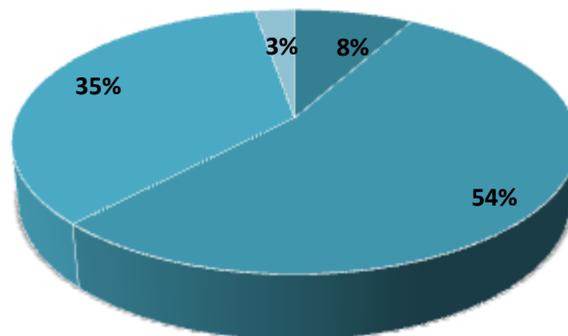
Análisis: Como se observa en la gráfica, se puede apreciar que el 55% de la muestra indica que las tareas son claramente definidas dentro de la organización, teniendo en cuenta que es el porcentaje superior.

Pregunta 2: En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

Tabla 2

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	40	54%
DE ACUERDO	26	35%
MUY DE ACUERDO	2	3%
TOTAL	74	100%

Gráfico 2



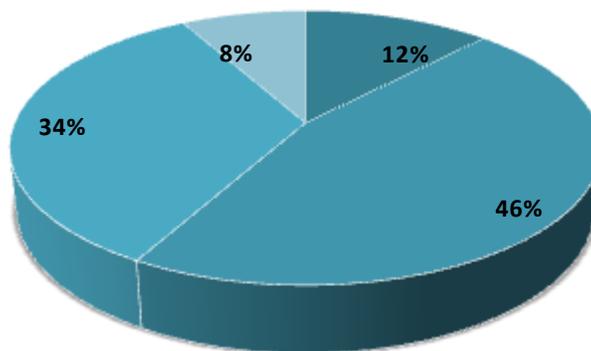
Análisis: Según la muestra tomada, nos indica que el 54% de la muestra aseguran que están en desacuerdo en cuanto las tareas según su estructura, mientras que el 3% dice que están muy de acuerdo.

Pregunta 3: En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Tabla 3

MUY EN DESACUERDO	9	12%
EN DESACUERDO	34	46%
DE ACUERDO	25	34%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 3



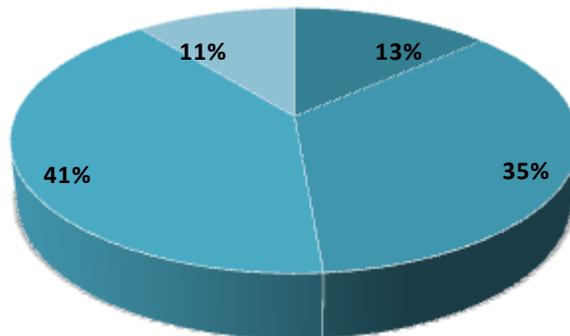
Análisis: Según indica el grafico no está muy claro quién manda y toma las decisiones, ya que el 46% indica que está en desacuerdo y el 34% de acuerdo.

Pregunta 4: Conozco claramente las políticas de esta organización.

Tabla 4

MUY EN DESACUERDO	10	13%
EN DESACUERDO	26	35%
DE ACUERDO	30	41%
MUY DE ACUERDO	8	11%
TOTAL	74	100%

Gráfico 4



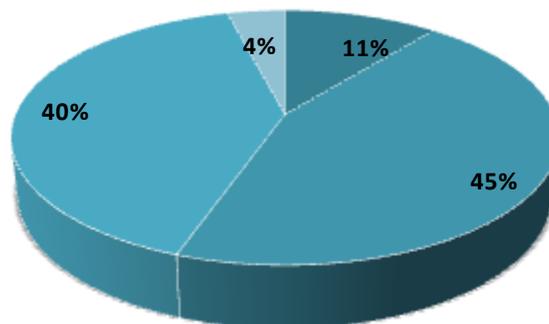
Análisis: Como indica la gráfica, de la muestra tomada el 41% siendo mayoría indica que las políticas están claras, seguidamente con poco porcentaje de diferencia indican que están en desacuerdo.

Pregunta 5: Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

Tabla 5

MUY EN DESACUERDO	8	11%
EN DESACUERDO	33	45%
DE ACUERDO	30	40%
MUY DE ACUERDO	3	4%
TOTAL	74	100%

Gráfico 5



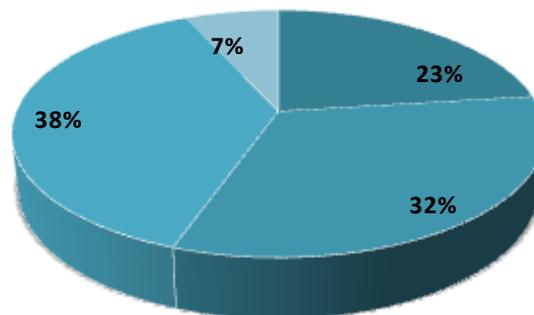
Análisis: El 45% de la muestra está en desacuerdo en cuanto a la estructura organizativa, lo que nos indica que hay que evaluar la posibilidad de reestructurar la organización.

Pregunta 6: En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

Tabla 6

MUY EN DESACUERDO	17	23%
EN DESACUERDO	24	32%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 6



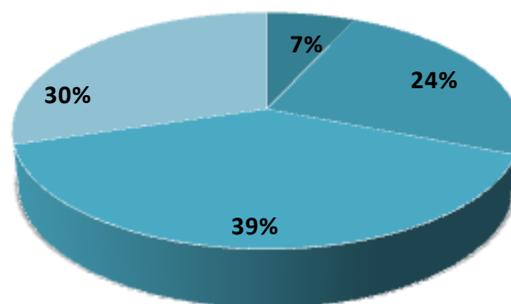
Análisis: Como se observa en la gráfica, se puede apreciar que la muestra encuestada solo el 38% indica que existe mucho papeleo para cualquier trámite.

Pregunta 7: El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

Tabla 7

MUY EN DESACUERDO	5	7%
EN DESACUERDO	18	24%
DE ACUERDO	29	39%
MUY DE ACUERDO	22	30%
TOTAL	74	100%

Gráfico 7



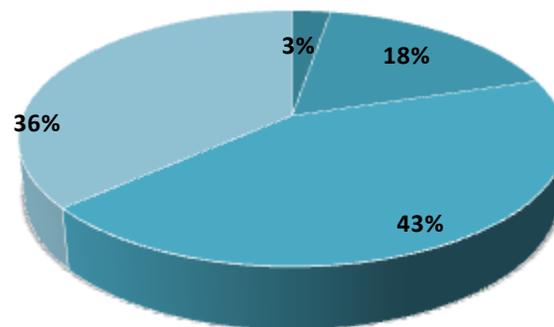
Análisis: Según la muestra tomada el 39% que es la mayoría nos indica que hay en exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

Pregunta 8: Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

Tabla 8

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	13	18%
DE ACUERDO	32	43%
MUY DE ACUERDO	27	36%
TOTAL	74	100%

Gráfico 8



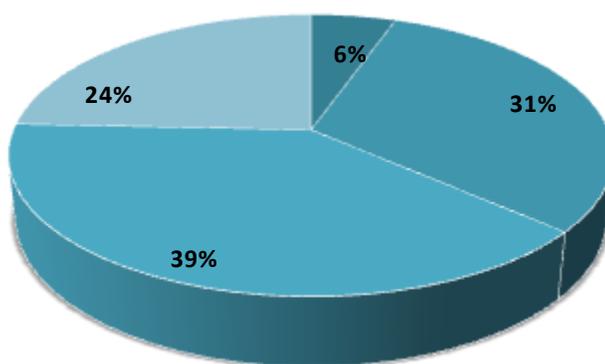
Análisis: Como muestra la gráfica el 43% de la muestra afirma que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

Pregunta 9: En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.

Tabla 9

MUY EN DESACUERDO	4	6%
EN DESACUERDO	23	31%
DE ACUERDO	29	39%
MUY DE ACUERDO	18	24%
TOTAL	74	100%

Gráfico 9



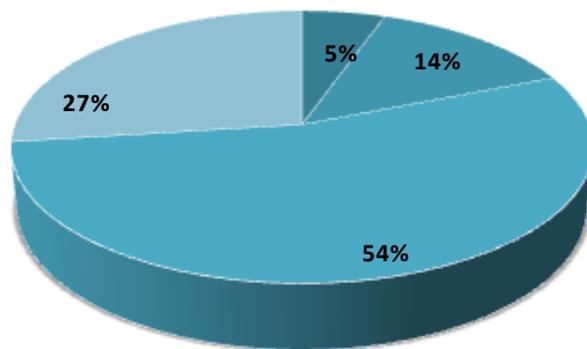
Análisis: Según podemos observar el 39% de la muestra tomada no tiene claro quién es el jefe por lo que no saben a quién reportar sus actividades.

Pregunta 10: Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Tabla 10

MUY EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	10	14%
DE ACUERDO	40	54%
MUY DE ACUERDO	20	27%
TOTAL	74	100%

Gráfico 10



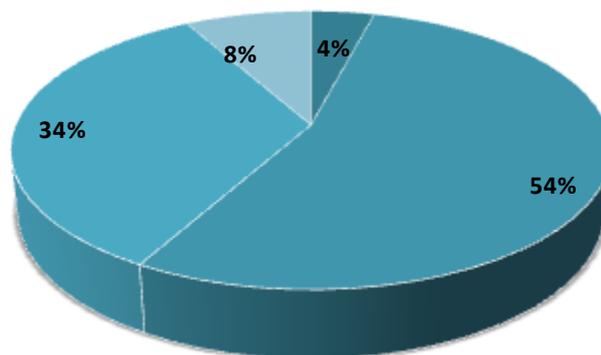
Análisis: El 54% de la población afirma que sus jefes muestran interés en que sean cumplidas todas las metas.

Pregunta 11: No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.

Tabla 11

MUY EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	40	54%
DE ACUERDO	25	34%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 11



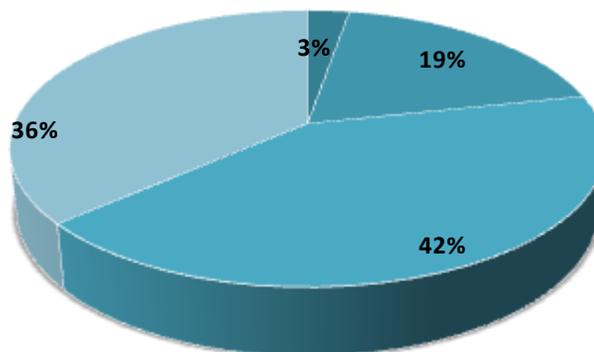
Análisis: Se puede observar que la mayoría de la muestra con un 54% está en desacuerdo, lo que hace inferir que hay juicios individuales en esta organización.

Pregunta 12: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

Tabla 12

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	14	19%
DE ACUERDO	31	42%
MUY DE ACUERDO	27	36%
TOTAL	74	100%

Gráfico 12



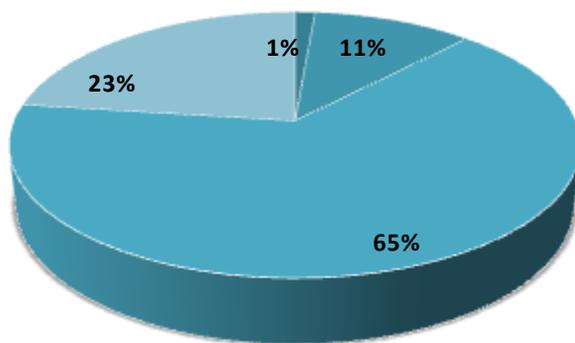
Análisis: Como se observa en la gráfica el 42% de los empleados avalan que a sus superiores o jefes les gusta que realicen su trabajo sin su verificación

Pregunta 13: Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

Tabla 13

MUY EN DESACUERDO	1	1%
EN DESACUERDO	8	11%
DE ACUERDO	48	65%
MUY DE ACUERDO	17	23%
TOTAL	74	100%

Gráfico 13



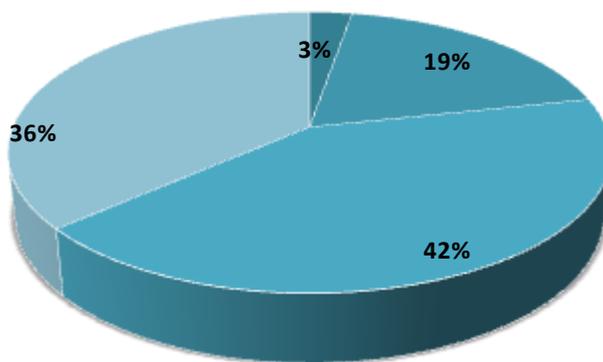
Análisis: El 65% de la muestra indica que está de acuerdo en que sus superiores indican que deben de hacer, si excede el trabajador se hace responsable.

Pregunta 14: En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

Tabla 14

MUY EN DESACUERDO	1	3%
EN DESACUERDO	20	19%
DE ACUERDO	40	42%
MUY DE ACUERDO	13	36%
TOTAL	74	100%

Gráfico 14



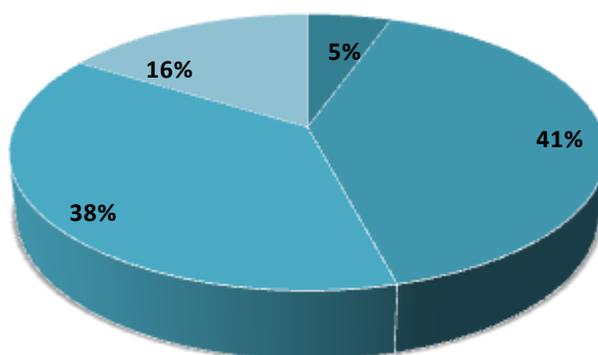
Análisis: Según la muestra indica que la mayoría del personal son personas proactivas, es decir les gusta hacer las cosas por sí mismos.

Pregunta 15: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

Tabla 15

MUY EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	30	41%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	12	16%
TOTAL	74	100%

Gráfico 15



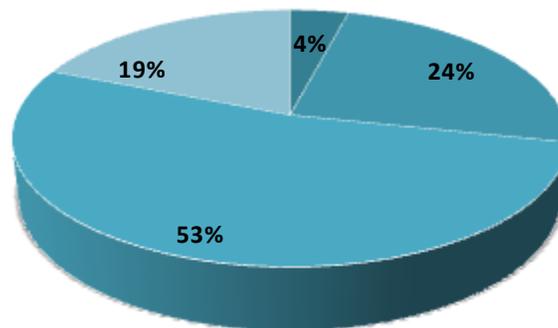
Análisis: En la gráfica podemos observar que el 38% de la muestra está de acuerdo en que cada uno debe de resolver los problemas, pero en mayor porcentaje indica que se requiere de apoyo para la resolución de sus problemas.

Pregunta 16: En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

Tabla 16

MUY EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	18	24%
DE ACUERDO	39	53%
MUY DE ACUERDO	14	19%
TOTAL	74	100%

Gráfico 16



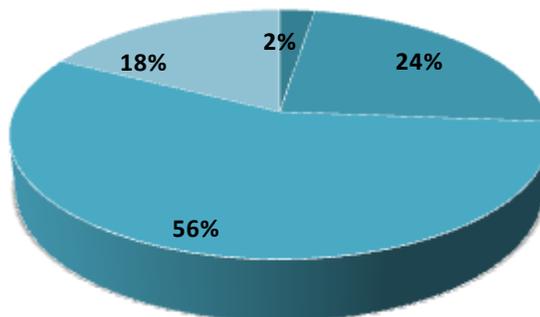
Análisis: El 53% de la muestra indica que cuando alguien comete un error siempre tienen excusas.

Pregunta 17: En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Tabla 17

MUY EN DESACUERDO	2	2%
EN DESACUERDO	19	24%
DE ACUERDO	45	56%
MUY DE ACUERDO	14	18%
TOTAL	74	100%

Gráfico 17



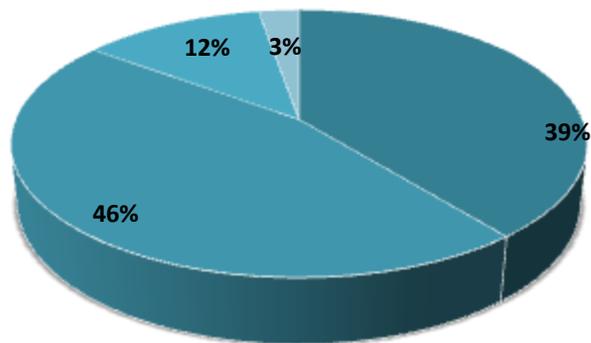
Análisis: El 56% de la muestra indica que no se toman responsabilidades al momento de los problemas.

Pregunta 18: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Tabla 18

MUY EN DESACUERDO	29	39%
EN DESACUERDO	34	46%
DE ACUERDO	9	12%
MUY DE ACUERDO	2	3%
TOTAL	74	100%

Gráfico 18



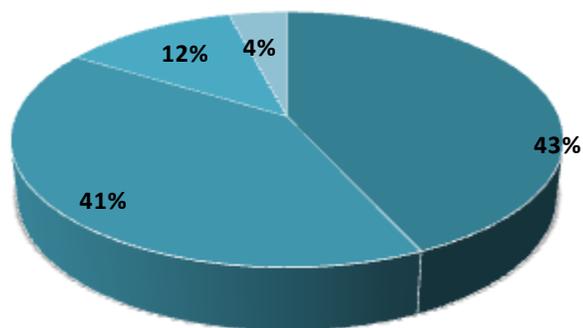
Análisis: La mayoría de la población indica que no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Pregunta 19: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

Tabla 19

MUY EN DESACUERDO	32	43%
EN DESACUERDO	30	41%
DE ACUERDO	9	12%
MUY DE ACUERDO	3	4%
TOTAL	74	100%

Gráfico 19



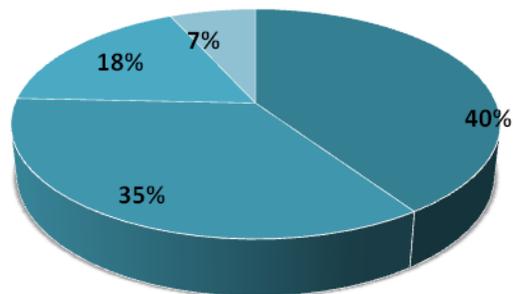
Análisis: La mayoría de la muestra indica que no reciben incentivos por la organización.

Pregunta 20: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Tabla 20

MUY EN DESACUERDO	30	40%
EN DESACUERDO	26	35%
DE ACUERDO	13	18%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 20



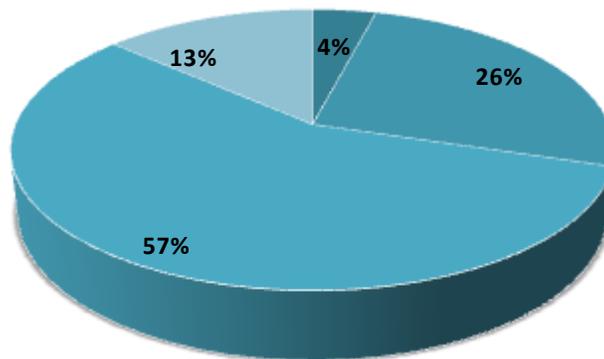
Análisis: Como se observa en la gráfica la mayoría de la población indican que están muy en desacuerdo ya que no son recompensadas por su desempeño en el trabajo.

Pregunta 21: En esta organización hay muchísima crítica.

Tabla 21

MUY EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	19	26%
DE ACUERDO	42	57%
MUY DE ACUERDO	10	13%
TOTAL	74	100%

Gráfico 21



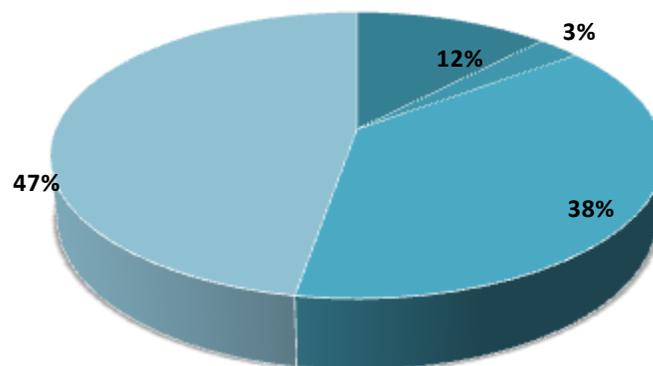
Análisis: El 57% de la población indican que en la organización hay muchas críticas.

Pregunta 22: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Tabla 22

MUY EN DESACUERDO	9	12%
EN DESACUERDO	2	3%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	35	47%
TOTAL	74	100%

Gráfico 22



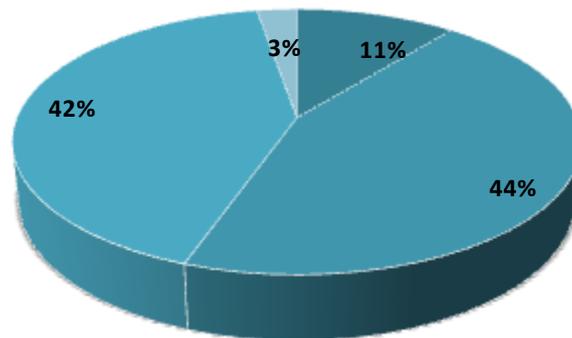
Análisis: Como se observa en la gráfica la mayoría de la muestra indica que esta en de acuerdo o muy desacuerdo en que en la organización no existe suficiente recompensa o reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Pregunta 23: Cuando cometo un error me sancionan.

Tabla 23

MUY EN DESACUERDO	8	11%
EN DESACUERDO	33	44%
DE ACUERDO	31	42%
MUY DE ACUERDO	2	3%
TOTAL	74	100%

Gráfico 23



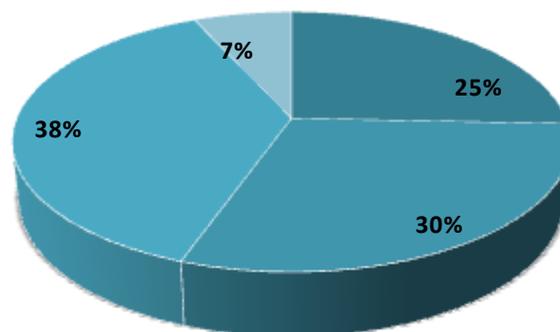
Análisis: Como observamos en la grafica la opinión está dividida, ya que un 44% afirma estar en desacuerdo, mientras que un 42% está de acuerdo en que cuando cometen algún error se les sanciona.

Pregunta 24: La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

Tabla 24

MUY EN DESACUERDO	19	25%
EN DESACUERDO	22	30%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 24



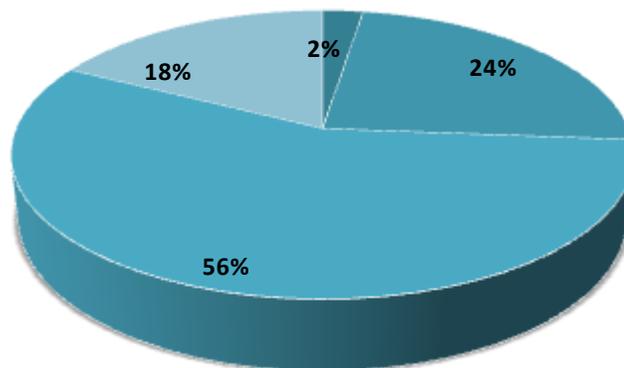
Análisis: Se observa que el 38% de la muestra afirma que la filosofía de esta organización es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas pero certeramente.

Pregunta 25: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Tabla 25

MUY EN DESACUERDO	13	2%
EN DESACUERDO	37	24%
DE ACUERDO	22	56%
MUY DE ACUERDO	2	18%
TOTAL	74	100%

Gráfico 25



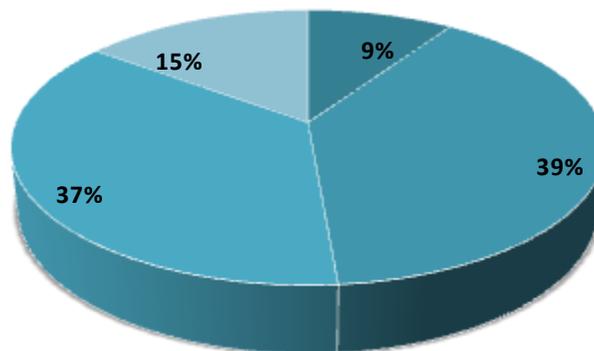
Análisis: Según el 56% siendo la mayoría de la muestra indica que esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Pregunta 26: En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Tabla 26

MUY EN DESACUERDO	7	9%
EN DESACUERDO	29	39%
DE ACUERDO	27	37%
MUY DE ACUERDO	11	15%
TOTAL	74	100%

Gráfico 26



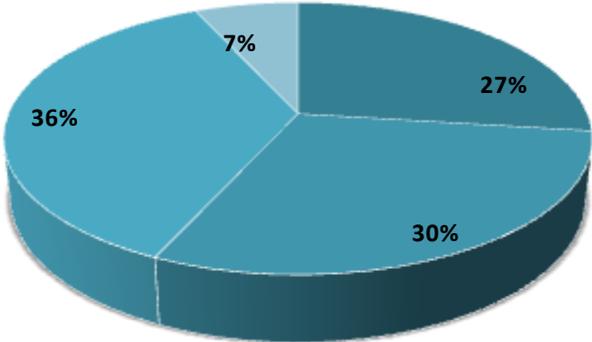
Análisis: La respuesta de la muestra indica que la opinión está dividida con un desacuerdo de 39% y de acuerdo de 37% en referencia a tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Pregunta 27: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Tabla 27

MUY EN DESACUERDO	20	27%
EN DESACUERDO	22	30%
DE ACUERDO	27	36%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 27



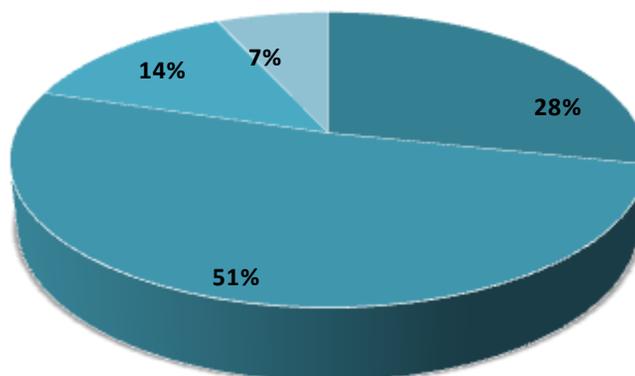
Análisis: La opinión de la muestra en esta gráfica está variada en cuanto a la toma de decisiones por parte de la organización.

Pregunta 28: Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

Tabla 28

MUY EN DESACUERDO	21	28%
EN DESACUERDO	38	51%
DE ACUERDO	10	14%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 28



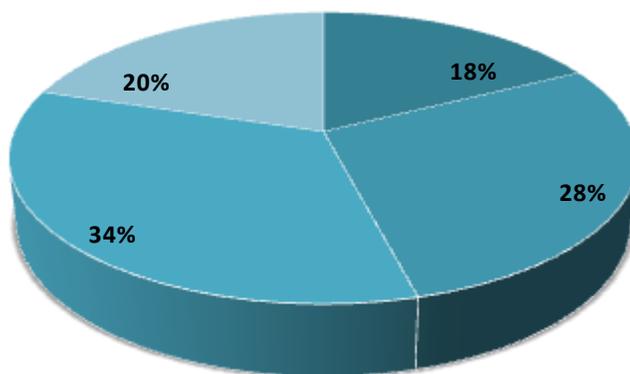
Análisis: La gráfica muestra que un 51% está en desacuerdo en referencia a que la organización no se arriesga por una buena idea.

Pregunta 29: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

Tabla 29

MUY EN DESACUERDO	13	18%
EN DESACUERDO	21	28%
DE ACUERDO	25	34%
MUY DE ACUERDO	15	20%
TOTAL	74	100%

Gráfico 29



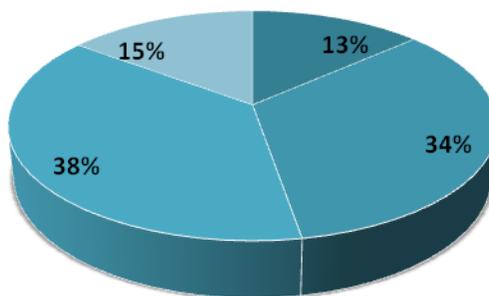
Análisis: Se observa que la muestra se encuentra dividida entre un 34% que está de acuerdo y un 28% en desacuerdo en cuanto a que en esta organización prevalece un atmósfera amistosa.

Pregunta 30: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Tabla 30

MUY EN DESACUERDO	10	13%
EN DESACUERDO	25	34%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	11	15%
TOTAL	74	100%

Gráfico 30



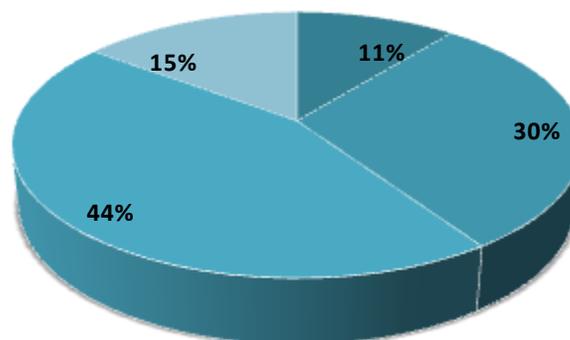
Análisis: La muestra se encuentra dividida entre de acuerdo y en desacuerdo en cuanto a que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Pregunta 31: Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

Tabla 31

MUY EN DESACUERDO	8	11%
EN DESACUERDO	22	30%
DE ACUERDO	33	44%
MUY DE ACUERDO	11	15%
TOTAL	74	100%

Gráfico 31



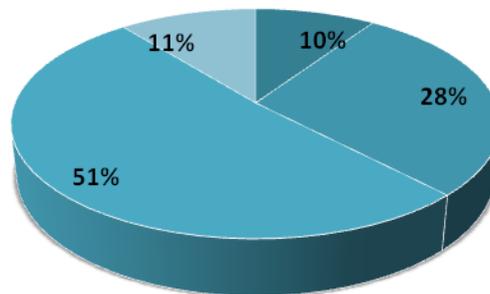
Análisis: Según la muestra indica en un 44% que es complicado llegar a conocer a las personas en la organización.

Pregunta 32: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Tabla 32

MUY EN DESACUERDO	7	10%
EN DESACUERDO	21	28%
DE ACUERDO	38	51%
MUY DE ACUERDO	8	11%
TOTAL	74	100%

Gráfico 32



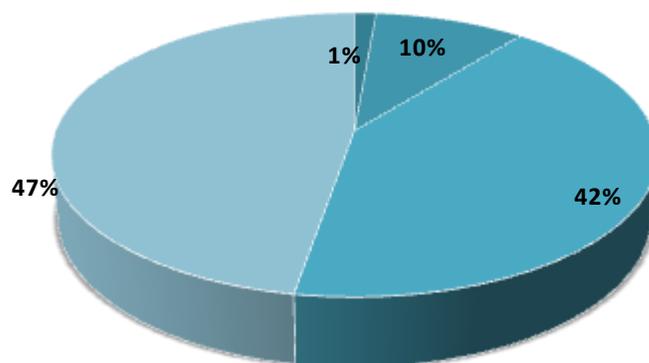
Análisis: Un 51% indica que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Pregunta 33: Las relaciones jefe–trabajador tienden a ser agradables.

Tabla 33

MUY EN DESACUERDO	1	1%
EN DESACUERDO	7	10%
DE ACUERDO	31	42%
MUY DE ACUERDO	35	47%
TOTAL	74	100%

Gráfico 33



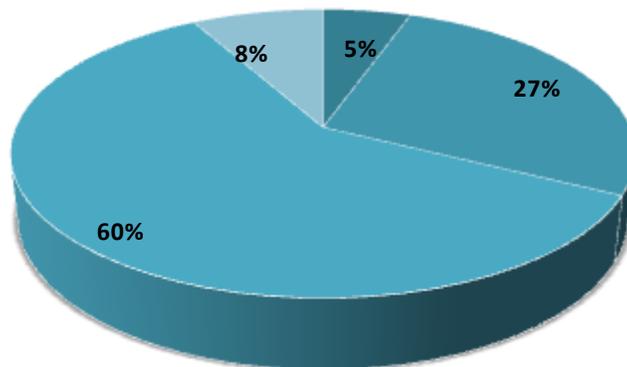
Análisis: Según la gráfica un importante porcentaje de la muestra indica que las relaciones entre jefe y trabajadores tienden a ser agradables.

Pregunta 34: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

Tabla 34

MUY EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	20	27%
DE ACUERDO	44	60%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 34



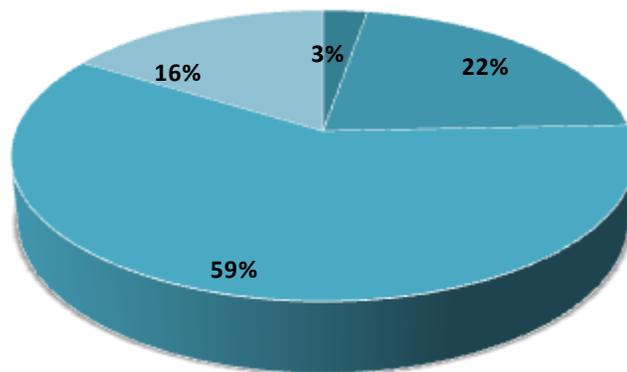
Análisis: La muestra indica que un 60% está de acuerdo en que en la organización se exige un alto rendimiento.

Pregunta 35: La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

Tabla 35

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	16	22%
DE ACUERDO	44	59%
MUY DE ACUERDO	12	16%
TOTAL	74	100%

Gráfico 35



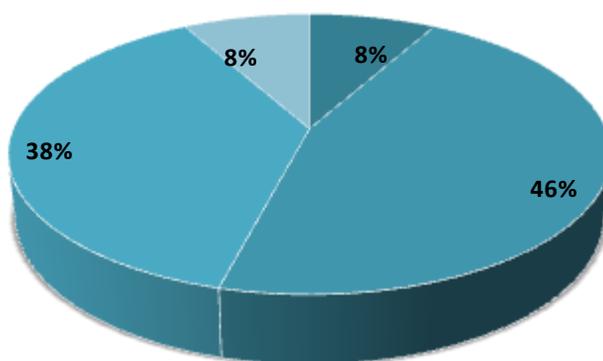
Análisis: Podemos observar que un 59% señalan que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

Pregunta 36: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Tabla 36

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	34	46%
DE ACUERDO	28	38%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 36



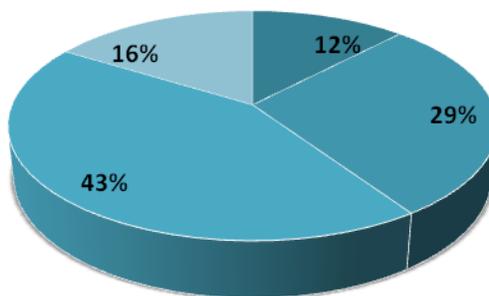
Análisis: Según la muestra el 46% están en desacuerdo en que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Pregunta 37: La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

Tabla 37

MUY EN DESACUERDO	9	12%
EN DESACUERDO	21	29%
DE ACUERDO	32	43%
MUY DE ACUERDO	12	16%
TOTAL	74	100%

Gráfico 37



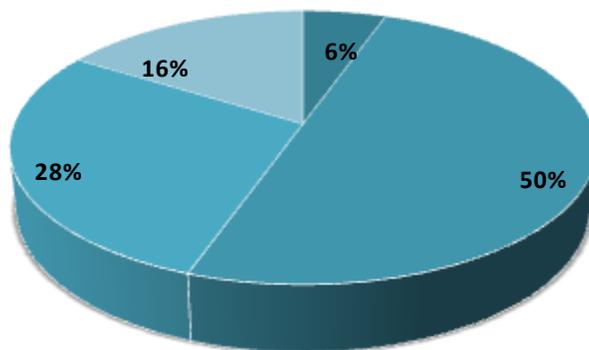
Análisis: Se observa que el 43% piensa que según la dirección si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

Pregunta 38: Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Tabla 38

MUY EN DESACUERDO	4	6%
EN DESACUERDO	37	50%
DE ACUERDO	21	28%
MUY DE ACUERDO	12	16%
TOTAL	74	100%

Gráfico 38



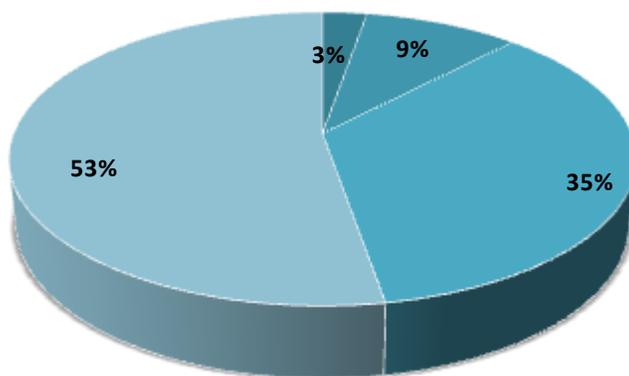
Análisis: Según la muestra el 50% señala estar en desacuerdo que en esta organización es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Pregunta 39: Me siento orgulloso de mi desempeño.

Tabla 39

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	7	9%
DE ACUERDO	26	35%
MUY DE ACUERDO	39	53%
TOTAL	74	100%

Gráfico 39



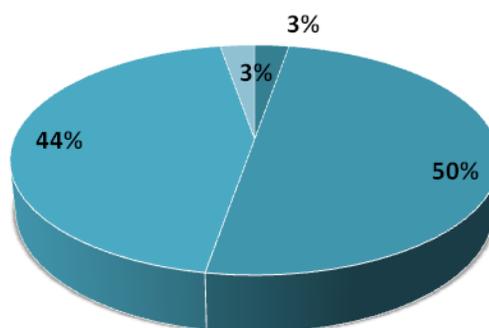
Análisis: En la gráfica se evidencia que la mayoría se siente orgulloso de su desempeño.

Pregunta 40: Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.

Tabla 40

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	37	50%
DE ACUERDO	33	44%
MUY DE ACUERDO	2	3%
TOTAL	74	100%

Gráfico 40



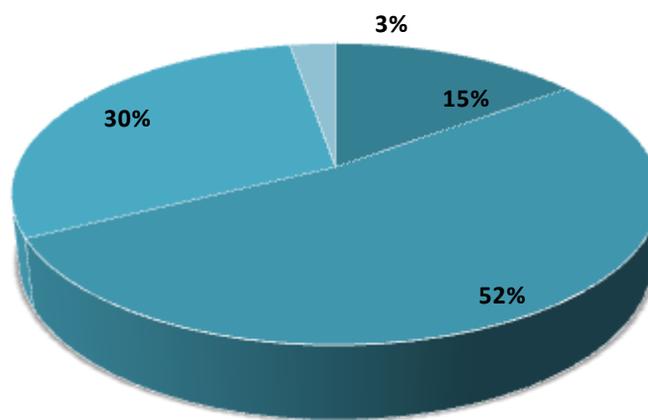
Análisis: En la gráfica se puede ver que la muestra está dividida, ya que el 50% está en desacuerdo y el 44% está de acuerdo en que si se equivocan, las cosas las ven mal sus superiores.

Pregunta 41: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

Tabla 41

MUY EN DESACUERDO	11	15%
EN DESACUERDO	39	52%
DE ACUERDO	22	30%
MUY DE ACUERDO	2	3%
TOTAL	74	100%

Gráfico 41



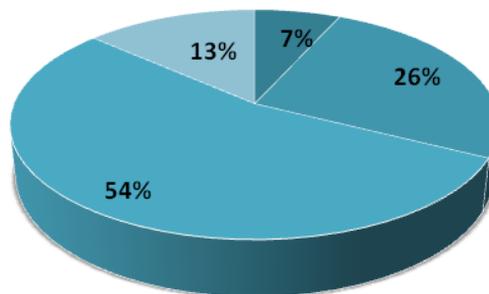
Análisis: La muestra indica que en su mayoría, el 52% señalan que los jefes no hablan acerca de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización.

Pregunta 42: Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

Tabla 42

MUY EN DESACUERDO	5	7%
EN DESACUERDO	19	26%
DE ACUERDO	40	54%
MUY DE ACUERDO	10	13%
TOTAL	74	100%

Gráfico 42



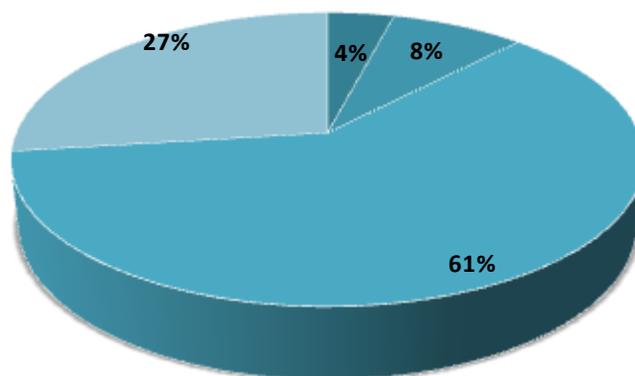
Análisis: Como se observa en la gráfica el 54% afirma que las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

Pregunta 43: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Tabla 43

MUY EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	6	8%
DE ACUERDO	45	61%
MUY DE ACUERDO	20	27%
TOTAL	74	100%

Gráfico 43



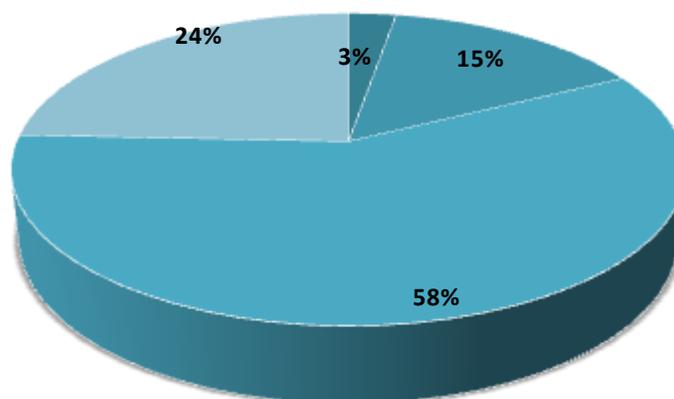
Análisis: La gráfica muestra que el 61% están de acuerdo en que su jefe y compañeros los ayudan cuando tienen una labor difícil.

Pregunta 44: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Tabla 44

MUY EN DESACUERDO	2	3%
EN DESACUERDO	11	15%
DE ACUERDO	43	58%
MUY DE ACUERDO	18	24%
TOTAL	74	100%

Gráfico 44



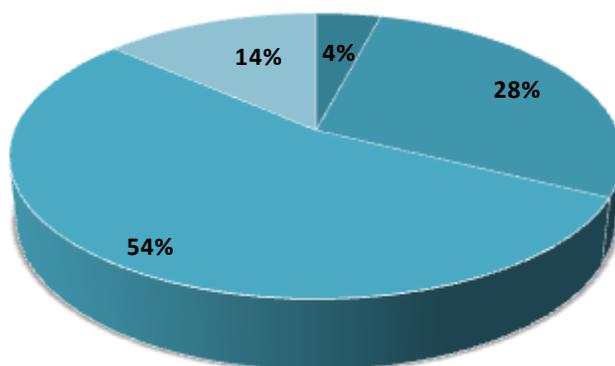
Análisis: En la gráfica se observa que un 58% está de acuerdo que la filosofía de los jefes es enfatizar con el factor humano y cómo se sienten las personas.

Pregunta 45: En organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

Tabla 45

MUY EN DESACUERDO	3	4%
EN DESACUERDO	21	28%
DE ACUERDO	40	54%
MUY DE ACUERDO	10	14%
TOTAL	74	100%

Gráfico 45



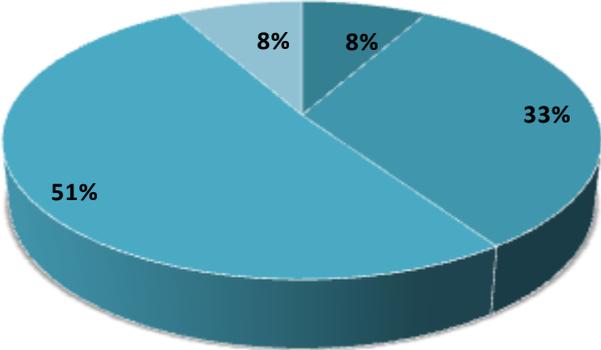
Análisis: Según la muestra, el 54% está de acuerdo que en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

Pregunta 46: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Tabla 46

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	24	33%
DE ACUERDO	38	51%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 46



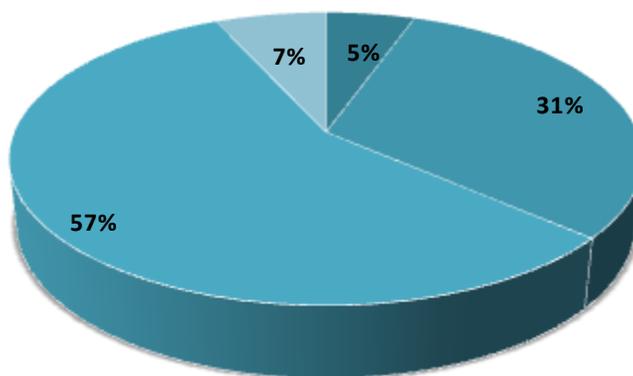
Análisis: Se observa en la gráfica que el 51% señalan estar de acuerdo en que la actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Pregunta 47: Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Tabla 47

MUY EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	23	31%
DE ACUERDO	42	57%
MUY DE ACUERDO	5	5%
TOTAL	74	100%

Gráfico 47



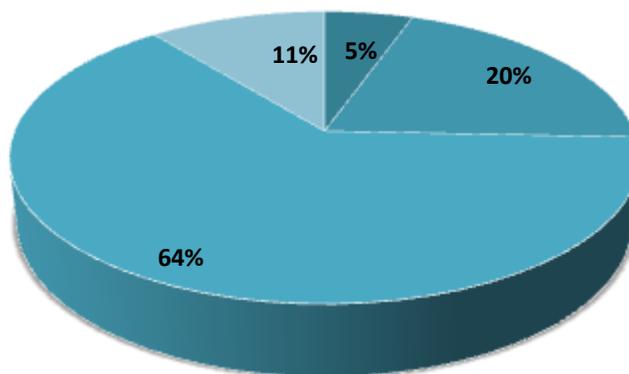
Análisis: Como se observa en la gráfica, el 57% afirman que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Pregunta 48: Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Tabla 48

MUY EN DESACUERDO	4	5%
EN DESACUERDO	15	20%
DE ACUERDO	47	64%
MUY DE ACUERDO	8	11%
TOTAL	74	100%

Gráfico 48



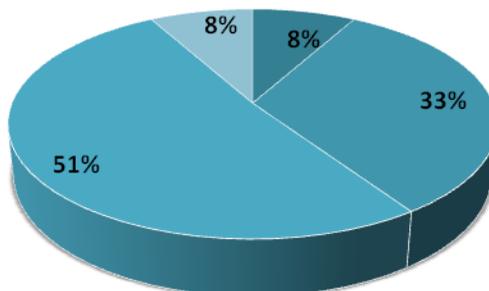
Análisis: La gráfica muestra que la mayoría, con un 64% afirman que siempre pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con sus jefes.

Pregunta 49: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Tabla 49

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	24	33%
DE ACUERDO	38	51%
MUY DE ACUERDO	6	8%
TOTAL	74	100%

Gráfico 49



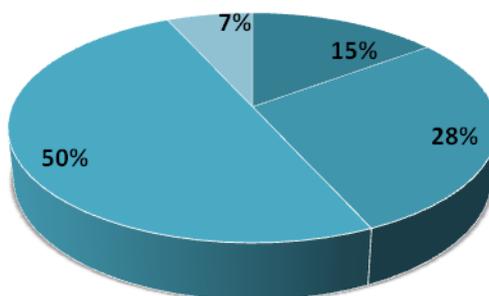
Análisis: Como lo indica la gráfica, el 51% señala que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Pregunta 50: Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

Tabla 50

MUY EN DESACUERDO	11	15%
EN DESACUERDO	21	28%
DE ACUERDO	37	50%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 50



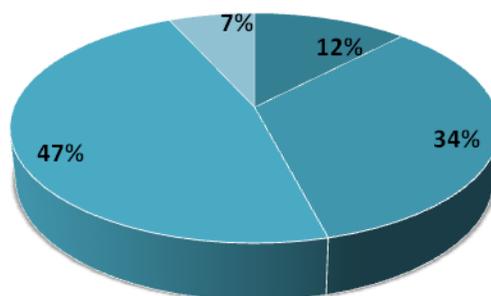
Análisis: Se puede observar en la gráfica que un 50% se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización, aunque un 28% no esté de acuerdo.

Pregunta 51: Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Tabla 51

MUY EN DESACUERDO	9	12%
EN DESACUERDO	25	34%
DE ACUERDO	35	47%
MUY DE ACUERDO	5	7%
TOTAL	74	100%

Gráfico 51



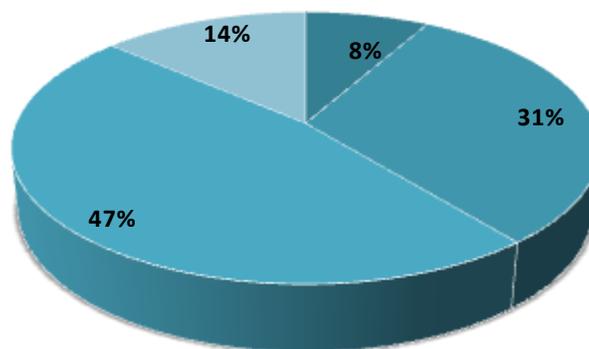
Análisis: La gráfica muestra que el 47% de la muestra se sienten que son miembro de un equipo que funciona bien, aunque un 34% señalen lo contrario.

Pregunta 52: Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

Tabla 52

MUY EN DESACUERDO	6	8%
EN DESACUERDO	23	31%
DE ACUERDO	35	47%
MUY DE ACUERDO	10	14%
TOTAL	74	100%

Gráfico 52



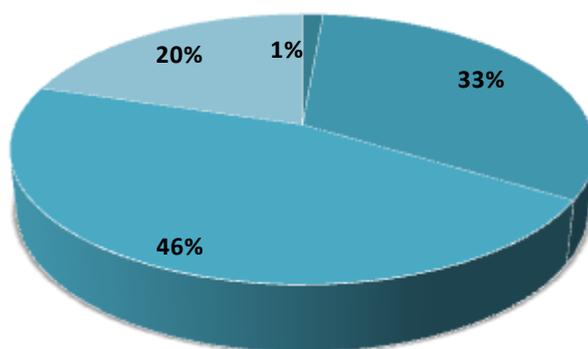
Análisis: El 47% de la muestra afirma que sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, mientras que un 31% perciban lo contrario.

Pregunta 53: En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Tabla 53

MUY EN DESACUERDO	1	1%
EN DESACUERDO	24	33%
DE ACUERDO	34	46%
MUY DE ACUERDO	15	20%
TOTAL	74	100%

Gráfico 53



Análisis: Se observa en la gráfica que el 46% está de acuerdo en que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses, aunque el 33% estén en desacuerdo.

5.2 RESULTADOS SEGÚN LA CATEGORÍA DE RESPUESTA Y EL TIPO DE CLIMA:

A continuación se describen los resultados obtenidos de cada dimensión según la categoría de respuesta predominante, y el tipo de clima.

Categoría de respuesta y tipo de clima organizacional.

Dimensión	Categoría de respuesta predominante	Tipo de clima
Estructura	De acuerdo	Favorable
Responsabilidad	De acuerdo	Favorable
Recompensa	En desacuerdo	Desfavorable
Desafío	En desacuerdo	Desfavorable
Relaciones	De acuerdo	Favorable
Cooperación	De acuerdo	Favorable
Estándares de desempeño	De acuerdo	Favorable
Conflicto	De acuerdo	Favorable
Identidad	De acuerdo	Favorable
CONCLUSIÓN		FAVORABLE

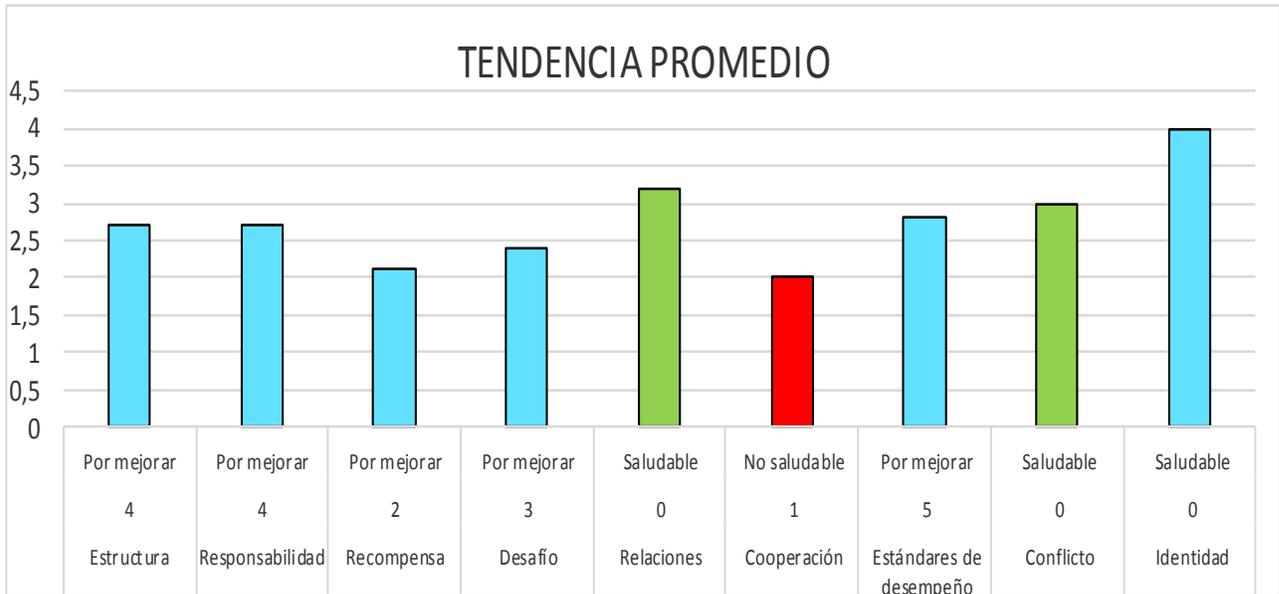
Se concluyó el tipo de clima de cada dimensión según la categoría de respuesta que predominó en cada uno de los ítems del cuestionario de Litwin y Stringer.

5.3 RESULTADOS SEGÚN LA TENDENCIA Y LA CALIDAD DE LA DIMENSIÓN:

En el siguiente cuadro se resume los resultados de cómo perciben los odontólogos cada una de las dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.

DIMENSIÓN	TENDENCIA PROMEDIO	EVALUACIÓN DEL CIMA	PRIORIDAD
Estructura	2,7	Por mejorar	4
Responsabilidad	2,7	Por mejorar	4
Recompensa	2,1	Por mejorar	2
Desafío	2,4	Por mejorar	3
Relaciones	3,2	Saludable	Mantener
Cooperación	2,0	No saludable	1
Estándares de desempeño	2,8	Por mejorar	5
Conflicto	3,0	Saludable	Mantener
Identidad	4,0	Saludable	Mantener

Se tomaron como referencia los criterios de evaluación establecidos en las normas del Estudio de Clima Organizacional del Ministerio de Salud del Perú (2011).



En el gráfico se muestra la percepción del talento humano en cada una de las dimensiones evaluadas. Donde se refleja que las dimensiones con los niveles más bajos son las que requieren intervención ya que desfavorecen el clima organizacional.

Análisis: Según el cuadro y el gráfico se observa que se deben mejorar las dimensiones del clima organizacional en el siguiente orden de prioridades:

Cooperación,

- Recompensa,
- Desafío,
- Estructura,
- Responsabilidad y
- Estándares de desempeño.

Y las dimensiones: Relaciones, Identidad y Conflicto se debe lograr mantener la tendencia.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES:

En la presente investigación se logró la participación de la mayoría del personal de Odontólogos que laboran en Barrio Adentro del Municipio Libertador, y se obtuvo, por tanto, una evaluación general, no solamente de una muestra o grupo. Esto permitió definir el clima organizacional prevalente en la organización y pudo dar cuenta de cuáles áreas necesitaban cambios ya sea en sus procesos de funcionamiento como en los posibles estímulos que se pudieran otorgar para incentivar el desempeño laboral. A su vez, se logró evaluar las variables cuantitativa y cualitativamente, permitiendo así hacer un análisis a mayor escala del clima organizacional.

En especial, se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional.

Por tanto, el hecho de realizar estudios sobre el clima organizacional permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad, en consecuencia por los constantes cambios en el entorno y de los estilos de vida de la población.

Revisada la teoría y sobre la base de los resultados obtenidos a través del instrumento de Litwin y Stringer se concluye que se tiene un tipo de Clima Favorable, el cual está sustentado propiamente por las dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Relaciones, Cooperación, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad); lo que permite equilibrar las otras que lo desfavorecen (Recompensa y Desafío).

En general, el clima organizacional percibido por el personal es bastante propicio, percibiéndose de manera positiva en muchas dimensiones, las cuales arrojaron un alto porcentaje de evaluación positiva. Pareciera entonces, que se conocen de regular manera las políticas, normas y procedimientos.

El clima organizacional, incide directamente sobre los resultados y el desempeño del personal, es por ello que es de suma importancia atender las variables que lo componen, con el fin de procurar mantener un ambiente favorable, que permita obtener óptimos resultados organizacionales.

Una de las mayores fortalezas de la organización tiene que ver con la **Identidad**. Sin duda, los encuestados opinan positivamente sobre el sentimiento de pertenencia que tienen hacia la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, además de que influye en la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se determinó que, la dimensión **Relaciones** dentro de la organización es muy buena, el personal percibe que existe sinergia entre los compañeros de trabajo, en un ambiente de trabajo grato y con confianza, que permite el entendimiento, la comunicación y una relación de trabajo amistosa, tanto en iguales como con sus jefes y subordinados.

Otra de las dimensiones que favorecen la percepción del clima es el **Conflicto**, por lo que este demuestra que los trabajadores se sienten con cierto grado de libertad, en donde se saben manejar los conflictos y sus jefes demuestran comprensión ante los errores cometidos, demostrando control y tolerancia ante cualquier situación que surja.

Existe una percepción de un nivel por mejorar en las siguientes dimensiones: Cooperación, Recompensa, Desafío, Estructura, Responsabilidad, y Estándares de desempeño.

Quizás la debilidad más fácil de manejar tiene que ver con la baja puntuación en la dimensión **Cooperación**, debido a que la población percibe una carencia de un espíritu de ayuda por parte de los superiores, en cuanto a la resolución de los problemas, quizás por falta de flexibilidad o de apoyo a nivel de la gerencia.

Otro de los puntos débiles parece ser el sistema de **Recompensa**, debido a que el personal percibe que no reciben una adecuada recompensa por el trabajo realizado. Por lo tanto se debe reconsiderar evaluar más el esfuerzo individual en el trabajo desempeñado, con un sistema de promoción que ayude al crecimiento profesional y laboral dentro de la organización.

Otra dimensión con puntuación baja es el **Desafío**, debido a que la población percibe que a la organización le hace falta imponer desafíos, tomar riesgos para el logro de los objetivos.

En cuanto a la dimensión **Estructura**, se demostró un resultado regular, a través de la percepción que tiene el personal acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

La dimensión **Responsabilidad** es otra que debe fortalecerse, ya que la percepción de los odontólogos es que de tipo regular, sin embargo hay que fomentar la autonomía en cuanto a la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, se debe mejorar el desarrollo de las habilidades para lograr altos estándares de desempeño en el puesto de trabajo, de manera productiva y así poder atender a la población que requiera de los servicios odontológicos.

Con referencia a la otra dimensión que obtuvo una puntuación regular fue **Estándares de desempeño**, en la cual la población estudiada percibe que se debe mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, mediante la implementación de programas de planificación y capacitación del personal, que promuevan el desarrollo y ascenso del personal dentro de la organización.

Para finalizar es posible realizar una valoración positiva al cuestionario de clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer, sin duda es una herramienta por demás importante a la hora de evaluar el buen funcionamiento de las organizaciones y el desarrollo de las personas que las conforman, en forma plena.

6.2. RECOMENDACIONES:

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se sugiere lo siguiente:

- Dado que el indicador de **Recompensa** es el más sensible, se sugiere incorporar un sistema de pago de bonos de productividad y de reconocimiento al personal, reconocimientos al cumplimiento de metas, premios por desempeño óptimo, etc, considerando la asistencia y puntualidad perfecta, y sobre todo, su identificación con la empresa.

- Se debería permitir el crecimiento laboral del personal y se tendrían que brindar oportunidades a aquellos que destaquen en su desempeño, lo que debería ir acompañado de estímulos adecuados en su escala remunerativa, adicionalmente de reconocer y asumir el costo por concepto de cursos de capacitación y de estudios profesionales realizados por el trabajador.
- Reuniones de integración: En este punto se recomienda tratar la parte de retroalimentación a los empleados sobre su trabajo y guiarlos en el modelo de trabajar por objetivos.
- Se deberían crear comités dentro de cada área, y, a través de ellos, recoger las iniciativas e inquietudes del personal, para considerarlas en las acciones de mejoras por establecerse.
- Actividades que fomenten la interacción trabajador-jefe, por lo que se debe hacer un esfuerzo por cultivar y desarrollar una buena relación entre ambos, y con los demás compañeros que se encuentren en una posición superior o igual a ellos.
- Se recomienda seguir fortaleciendo las relaciones laborales, desarrollando constantemente diversas actividades en la organización que coadyuven al desarrollo de un clima organizacional saludable.
- Debido a que parte del personal se considera infravalorado por el puesto que ocupa, se recomienda impartir capacitaciones en diferentes temas, con la finalidad de que el personal adquiera pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores. Proporcionar retroalimentación de la información y apoyo para mejorar el desempeño laboral.

- Evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades (conocimiento de cargo, puntualidad, lealtad, honestidad, etc.), comportamiento (desempeño de tareas, espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad, liderazgo, etc.) metas y resultados (cantidad de trabajo, calidad de trabajo); y darle seguimiento proporcionando la retroalimentación de las mismas, dando a conocer las fortalezas y las debilidades en los diferentes puntos evaluados.

- Establecer programas de reconocimiento al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la organización. Para la motivación de los colaboradores dentro de la empresa.

- Implementar formación y desarrollo a fin de desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como: Liderazgo efectivo, desarrollo de inteligencia emocional, comunicación asertiva, etc.

- Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como: planificación, organización.

- Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones en todos los Módulos de Barrio Adentro del Municipio Libertador, para identificar posibles deficiencias y oportunidades organizacionales que existan.

- Se considera que una evaluación del clima organizacional debe realizarse por lo menos 1 vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar evaluaciones continuas del Clima Organizacional, los miembros podrían tender a no percibir de manera drástica los cambios que se generan y en consecuencia se podría obtener una fácil adaptación y mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Alvarado, M. (2012). *Estudio Diagnóstico sobre la Perspectiva del Talento Humano del Clima Laboral a nivel departamental de una Institución Educativa Universitaria*. (Tesis de Maestría en Psicología laboral y organizacional). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, México.)
- Álvarez, G. (1992). *El clima organizacional en entidades educativas. Conceptualización, investigaciones y resultados*. Revista interamericana de psicología ocupacional, Vol.11(1 y 2). Págs. 51 –79.
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Universidad del Valle.
- Arias, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. Revista Horizonte Pedagógico. Volumen 8, No. 1, 9 – 22.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). Un aporte a la gestión pública. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/550/
- Ávila, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf>
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas.
- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. Revista de currículum y formación del profesorado, 6(1–2). Consultado en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

- Cabrera, G. (1999). Clima organizacional en empresas chilenas. Revista de psicología social e institucional. Universidad Estatal de Londrina. Volumen 1 - número 2 – nov. ISSN: 1516-4888.
- Caligiore, C y Diaz T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24. Universidad del Zulia (LUZ). Venezuela. Maracaibo. pp. 644 – 656.
- Campbell, J. y Beaty, E. (1971). *Organizational Climate is measurement and relationship to workgroups performance*. McGraw Hill.
- Cardozo D. (2012). *Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Nuestra Señora de Fátima de Suaza*. Universidad nacional abierta y a distancia “UNAD”. Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios. Programa de administración de empresas. Pitalito Huila.
- Chiang, M., Salazar C., y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1*. Revista Theoria, 16 (2), 61-76.
- Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A (2007). *Clima y Satisfacción Laboral en Instituciones Públicas. Adaptación y ampliación de un instrumento*. Universidad del Bio-Bio: Cillán, Chile.
- Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2007) Clima y Satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. 3490 – 3507. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: McGraw Hill.
- Código de Nuremberg. (1947).
- Código de Deontología Odontológica. (1992).
- Código de Deontología Odontológica. Página oficial del Colegio de Odontólogos de Venezuela.
- Cornell, F. (1955). *Socially Perceptive Administration*. Ronald Press.
- Declaración universal sobre Bioética y derechos humanos, UNESCO (2005).

- Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. Corea (2008).
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de Clima Organizacional de la Unidad de RRHH en una Muestra de Organismos Públicos y Empresas Privadas*. (Tesis de licenciatura en Relaciones industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Fedupel. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y tesis doctorales*. Caracas, Fedupel.
- Flores J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fundación Misión Barrio Adentro. Fundación, Conócenos. Consultado en: <http://www.fmba.gob.ve/>
- Gairín J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Colección Aula Abierta. 3era Edición. Madrid: Editorial La Muralla.
- Galvez (2009). Galvez (2000). *Poder y desarrollo organizacional*. Ediciones Addison - Wesley Iberoamericana. USA. 195 pp.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de administración. no. 42. Universidad del Valle. Consultado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, N. (2011). *Percepción del clima organizacional en los Docentes de las instituciones educativas del Distrito de Colcabamba*. (Tesis de Maestría en Educación). Huancayo, Perú.
- Gibson, J. (1984). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Legis.
- Gómez, C. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta colombiana de psicología. 11, 97.

- Gómez, C., González, W., Larin, S., y González. C. (2014). *Factores emocionales y físicos relacionados a padecimientos neuromusculoesqueléticos en estudiantes de práctica clínica de la facultad de odontología Universidad de El salvador*. (Tesis de Doctorado en Cirugía dental). Universidad de El Salvador.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. (2ª Ed) México: Interamericana.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (2010). Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, C.A. (Tesis de Especialización en Gerencia de RRHH y RRII). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Juanico, X. (2007). Como medir y gestionar el clima laboral. Recuperado (26,11,2011) Recuperado de: http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ley del ejercicio de la Odontología. Consultado en: <http://www.elcov.org/ley1.htm>.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2005. Consultado en: http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, 2012. Consultado en: [http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/lott/ley_organica_del_trabajo_l os_trabajadores_y_las_trabajadoras.pdf](http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/lott/ley_organica_del_trabajo_l_os_trabajadores_y_las_trabajadoras.pdf)
- Litwin, G., Stringer, H. (1998). *Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lozano, L, García-Cueto, E y Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, Vol. 4 No. 2 pp: 73-79.

- Maldonado, J. (2008). *Estudio diagnóstico del clima organizacional actual en la emergencia pediátrica del hospital central de Maracay*. (Tesis de Especialización en Gerencia en Servicios de Salud). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Marín, J., Melgar, A., & Castaño, C. (1998). *Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional*. Guatemala: Organización Panamericana de la Salud, PSDCG-T.10, Volumen III.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centro de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martín B., González A., Torrego J., y Armengol C. (2003). *Clima de trabajo y eficacia de centros docentes: Percepciones y resultados*. Ensayos y documentos. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- McMillan J., Schumacher S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. 5ta edición. Madrid: Pearson Addison Wesley.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mercado, P. y Toro, F. (2008). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica: México y Colombia*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 27(1), 5-15.
- OPS (2006). *Barrio Adentro: Derecho a la salud e inclusión social en Venezuela*. Organización Panamericana de la Salud. Caracas.
- Pace, C. (1968). *The Measurement of College Environments*. USA: Wiley.
- Palella S., y Martins F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) y la Organización Mundial de la Salud. Ginebra (2002).
- Pérez, J., Huice, C., Paéz, D., Márquez, J. (1999). *Psicología social*. España: Editorial McGraw Hill Interamericana de España.
- Pérez de Maldonado, I. (2004). *Modelo de Acción Pedagógica para Capacitar Gerentes en las Empresas*. Revista Inter americana de sicología ocupacional.

- Pérez, M. (2012). *Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer*. (Tesis de Especialización en Desarrollo organizacional). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Picón, M. (2008). *Clima organizacional en el personal de enfermería de la emergencia adultos del Hospital tipo II "Dr. Tulio Carnevali Salvatierra" IVSS, Mérida – Venezuela*. (Tesis de Especialización en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Principios éticos de los psicólogos y código de conducta American Psychological Association (apa). (2010).
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1972). *The effect organizational climate on managerial job satisfaction*. Prentice hall.
- Real Academia Española (2017). <http://www.rae.es>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13era Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Segredo, A., Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. 8 (3).
- Segredo, A, Pérez, L. (2007). *El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. Revista INFODIR.
- Schneider, B, y Hall, D. (1975). *Toward Specifying the concept of the work climate*. Brace & World.
- Tagiur, R. y Laitwin, H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a concept*. McGraw Hill.
- Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. (Tesis de Maestría en Administración). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Vargas, L. (1995). *Los colores lacandones: un estudio sobre percepción visual*. (Tesis presentada) a la Escuela Nacional de Antropología e Historia), México.

- Zuleta S. (2008). *Estudio para determinar el desempeño académico y clínico, así como las enfermedades ocupacionales que podrían padecer los estudiantes zurdos de la facultad de odontología de la Universidad de San Carlos de Guatemala desarrollándose dentro de un ambiente diseñado para diestros (el derecho de ser odontólogo zurdo)*. (Tesis de Cirugía Dentista). Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/09/09_1880.pdf

ANEXO 1

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación que se está realizando, y tiene por objeto recabar información necesaria para conocer los diferentes aspectos que constituyen la organización y la forma en cómo esta es percibida por sus integrantes.

Con el mismo se pretende conocer su percepción acerca de los distintos procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo. La información obtenida en este cuestionario es personal, anónimo y confidencial.

INSTRUCCIONES:

- Leer cuidadosamente cada pregunta y contestar de acuerdo a su opinión.
- En cada descripción hay cuatro (4) alternativas de respuestas para escoger sólo una (1). Marque con una equis (X) el recuadro que se corresponde con la alternativa que más se ajuste a su criterio.
- Las alternativas de respuesta estarán dentro de la escala:
 - 1.- Muy en desacuerdo
 - 2.- En desacuerdo
 - 3.- De acuerdo
 - 4.- Muy de acuerdo
- Se le recuerda que aquí no hay respuestas ni buenas ni malas, sólo se requiere su sincera opinión con respecto a cada una de las afirmaciones

Por su colaboración de antemano, muchas gracias!