

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AMBULATORIO
Dr. JOSÉ ANTONIO SERRES. MATURÍN ESTADO MONAGAS

Autores:

Brazón Beatriz

Marín Lidia

**Informe Final de Área de Concentración de Psicología presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de
Recursos Humanos**

Maturín, Abril 2005

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AMBULATORIO
Dr. JOSÉ ANTONIO SERRES MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2.005**

Autores:

BRAZON, BEATRIZ

MARIN, LIDIA

**Trabajo de Grado Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de:**

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Aprobado por:

Lic. Miralia Guillén

Lic. Luz Natera

Lic. Inoldo

Castañeda

Maturín, Abril 2.005



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS**

**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AMBULATORIO
Dr. JOSÉ ANTONIO SERRES. MATURÍN ESTADO MONAGAS**

Asesor:

Lcda. Miralia Guillén

Autores:

Br. Brazón Beatriz

Br. Marín Lidia

RESUMEN

El objetivo de este estudio, fue diagnosticar el Clima Organizacional del Ambulatorio “Dr. José Antonio Serres”, Maturín Estado Monagas. Esta investigación permitió identificar el ambiente de trabajo donde se desenvuelve el personal, determinando los factores psicológicos, organizacionales, sociales, físicos – ambientales. Investigación de campo a nivel descriptivo, utilizando como muestra una población de treinta y cinco (35) trabajadores; se aplicó un cuestionario para obtener los datos de mayor relevancia; los cuales se presentaron en tablas simples de frecuencia absoluta y porcentual. Los resultados permitieron concluir que: Se determino que gran parte de los factores que intervienen en el clima organizacional están funcionando de manera satisfactoria, a pesar de que algunos aspectos de relevancia deben ser revisados y así acondicionarlos a las necesidades del personal que allí labora para que su desempeño sea más efectivo y exitoso. De acuerdo a ello se recomienda al Ambulatorio que también es necesario hacer que las políticas y normas sean aplicadas a todos los trabajadores que allí prestan sus servicios, ampliar el sistema de incentivos laborales para motivar más al personal y mantenerse a la vanguardia de los posibles cambios que puedan generarse.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en memoria de mi hermano Luis E. Brazón (Chichí) quién fue testigo de mis primeros pasos en la Universidad, en tan larga trayectoria gracias por haber sido ejemplo para que yo siguiera adelante hasta llegar a cumplir esta meta, al igual que tu y hoy te doy muestra de haber logrado este triunfo.

A mis padres por haberme dado el ser y por apoyarme en todo momento, sobre todo a ti mamá gracias por estar allí siempre. Te Quiero Mucho.

A mi muñeca y mi bebe esto es para ustedes las amos con todas las fuerzas de mi corazón.

A mi amor Richard por ser parte importante en mi vida, por darme tu apoyo y confianza en mis momentos más difíciles gracias por estar siempre incondicional a mí. Te amo mi amor.

A mi hermana (Cerlys), quien siempre estuvo dispuesta a apoyarme y ayudarme en todo momento (Que Dios te Bendiga); de igual manera a ti Cesar y Carlos Gracias por estar con migo.

A mis compañeros de estudios sobre todo tu "**Javier**" y Ana fueron ustedes testigo de este gran triunfo quienes estuvieron durante tanto tiempo junto con migo, igualmente los felicito por la lucha que también ha sido para ustedes.

Gracias

Beatriz Brazón

AGRADECIMIENTO

A nuestra máxima casa de estudios, la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas.

Al Ambulatorio Dr. José Antonio Serres por permitirnos realizar allí nuestro trabajo de investigación.

A todos los Profesores que a lo largo de nuestra carrera nos han brindado sus conocimientos.

A mis compañeros de trabajo por ser consecuentes y solidarios, en especial a los de la oficina de personal.

Gracias

INDICE GENERAL

RESUMEN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	5
1.1. Objetivo General.	5
1.2. Objetivos Específicos.	6
1.3. Misión.....	6
1.4. Visión.....	7
1.5. Funciones.....	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la Investigación: Realizada en la UDO-Monagas	9
2.2. Evolución Histórica del Clima Organizacional:	11
2.3. Definición de Ambiente Organizacional.....	13
2.4. Importancia del ambiente organizacional	16
2.5. Medidas del clima organizacional.....	18
2.6. Importancia de valorar el Clima Organizacional.....	21
2.7. Las organizaciones y el ambiente laboral.....	24
2.8. Dimensiones del clima organizacional.....	25
2.9. Factores para el Estudio del Clima Organizacional.....	27
2.10. Factores Organizacionales.....	28
2.11. Factores Sociales.....	31
2.12. Factores Psicológicos.....	40
2.13. Factores Físicos – Ambientales	44
CAPÍTULO III	47
Marco Metodológico	47
3.1. Tipo y Nivel de la investigación:	47
3.2. Población.....	48
3.3. Muestra	48
3.4. Técnicas de recolección de información.....	49
3.5. Definición de términos	50
CAPÍTULO IV	56
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
4.2. DIAGNOSTICO	75
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79

ANEXOS..... 78

INDICE DE TABLAS

TABLA 01	56
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores organizacionales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.	
TABLA 02	59
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores sociales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 03	62
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores psicológicos del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 04	66
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores físico - ambientales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 05	69
Distribución absoluta y porcentual de la edad de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 06	70
Distribución absoluta y porcentual con respecto al sexo de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 07	71
Distribución absoluta y porcentual en cuanto al tiempo de servicio de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 08	72
Distribución absoluta y porcentual con relación al nivel académico de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 09	73
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres en cuanto al factor que afecta actualmente el clima organizacional Maturín Edo. Monagas.....	
TABLA 10	74
Distribución absoluta y porcentual de las recomendaciones de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres para mejorar el clima organizacional Maturín Edo. Monagas.....	

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe tener un ambiente único que permita que los empleados se identifiquen con ella, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos de acuerdo a las necesidades de su potencial humano. En la actualidad las organizaciones vienen a ser una fusión entre la estructura, los procesos y el comportamiento de los individuos; cuyos elementos están relacionados constantemente formando el clima donde se desarrollan todas las actividades.

El ambiente organizacional es de vital importancia para toda institución, por cuanto ayuda en la comunicación, satisfacción y al buen desempeño de las funciones de las personas que se encuentran dentro de ella, por tal razón, se deben tener condiciones adecuadas y favorables que permitan alcanzar los objetivos y metas planteadas.

El ambiente como tal refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una empresa ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales, los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación entre los empleados que conforman la misma, es por ello, que se recomienda que las empresas brinden un ambiente propicio, para lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento del potencial de su personal.

La eficiencia dependerá de la forma de como se oriente al personal y la manera como este se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello, es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho, porque así le permitirá obtener un desenvolvimiento adecuado en su puesto de trabajo y de esta manera los resultados de su desempeño irán en función de la eficiencia en la organización.

El ambiente organizacional representa la manera como el individuo percibe la organización para la cual trabaja, es por esto, que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador. De igual manera refleja los elementos que frecuentemente se presentan dentro de las empresas y donde suele ocurrir bajas de productividad, conflicto entre los empleados, falta de motivación por no haber un adecuado ambiente laboral. Por lo tanto, se debe tener presente el cuidado interno de las organizaciones, pero sin descuidar el ambiente externo, pues dependerá de la percepción de sus elementos para lograr un óptimo beneficio.

El ambiente laboral donde se desenvuelven las empresas es de vital importancia para ser eficiente y competitivo, pues mientras existan buenas condiciones laborales el recurso humano se sentirá satisfecho para realizar el trabajo, tendrá excelentes relaciones con sus compañeros, habrá calidad en los productos y servicios lo que a su vez se traduce en efectividad organizacional.

Es por ello, que resulta importante conocer las condiciones presentes en el sitio laboral, por cuanto facilita la planificación de acciones tendientes a mejorar el comportamiento de los empleados, innovar la calidad del desempeño, propiciar las relaciones interpersonales, favorecer el trabajo en equipo, la creatividad e iniciativa personal para garantizar de manera eficaz la productividad de este ambiente.

En este sentido el Ambulatorio “Dr. José Antonio Serres”, por ser una institución dedicada a prestar Servicio Médico Asistencial a la comunidad y demás zonas aledañas, debería tener un óptimo ambiente laboral; sin embargo, la situación es otra por cuanto se percibe un descontento por parte del personal, observándose que no participan en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales no son adecuadas, no se le reconocen sus

labores, hay problemas en la comunicación. Aunado a ello, el personal manifiesta que no se le reconocen sus labores y no se cuenta con los recursos materiales para el buen funcionamiento y la efectividad de las actividades a realizar.

Motivado a esta situación nos hemos visto en la necesidad de realizar un Diagnostico del Clima Organizacional del Ambulatorio José Antonio Serres, para dar respuesta al interés que han manifestado tanto el personal administrativo como directivo de conocer el clima organizacional presente en la institución; por cuanto reconocen la relevancia de que las empresas se orienten no sólo a cumplir con sus objetivos y metas en cuanto a calidad, excelencia, productividad y buen desempeño, sino también que tengan presente las condiciones existentes dentro del área de trabajo, así como el comportamiento del personal.

La importancia de esta investigación a nivel organizacional viene dada por la suma de lo humano y lo social para establecer estructuras comunes e integradas para el beneficio de la empresa y sus trabajadores. Cuya consideración pretende ayudar a mejorar las condiciones actuales de la institución en busca de la calidad del servicio prestado a la comunidad. Por otra parte:

- Facilitará herramientas al personal del ambulatorio para el mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Permitirá mejorar las relaciones interpersonales y las comunicaciones.
- Servirá de incentivo para estimular a los miembros de la Institución en la realización de sus actividades.

- Propiciará la creatividad e iniciativa del personal, elevando el rendimiento laboral.
- Proporcionará un buen funcionamiento y aumentará la calidad del servicio prestado a la comunidad en general.
- Ayudará en el desarrollo del comportamiento del personal.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres, ubicado en Maturín, Estado Monagas.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores organizacionales (estructura, normas, políticas, recursos materiales y objetivos) del Ambulatorio.
- Describir los factores sociales (comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones) que se encuentran en el Ambulatorio.
- Determinar los factores psicológicos (motivación, satisfacción) presentes en el ambulatorio.
- Detectar los factores físicos (temperatura, ruido, iluminación, espacio físico) presente en el Ambulatorio.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Según Marianela Campos (2003), en su informe de pasantía realizadas en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres específicamente en el departamento de Recursos Humanos, dio a conocer como surgió la necesidad de crear dicha institución y así mismo los objetivos propuestos por la misma, (pág. 4-6).

El Ambulatorio Urbano Tipo III Dr. José Antonio Serres surge de la necesidad que tenían los habitantes de las Cocuizas y sectores circunvecinos de la creación de un centro Asistencial en dicha comunidad. Todo esto debido a que el Hospital Central Dr. Manuel Núñez Tovar no era suficiente para satisfacer las necesidades asistenciales de la zona. Es por esta razón, que se crea este Ambulatorio, el cual comenzó su funcionamiento el 1 de Julio de 1.987, aunque el decreto de su creación fue publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Número 33.782 de fecha 17 de Agosto de 1.987.

El Ambulatorio, es una Institución pública sin fines de lucro, la cual se rige por normas emanadas del Ministerio de Salud y Desarrollo Social (M.S.D.S) a través de la Dirección Regional del Sistema Nacional de Salud del Estado Monagas.

1.1. Objetivo General.

Prestar servicio médico – asistencial a la comunidad.

1.2. Objetivos Específicos.

- Prestar asistencia médica curativa y preventiva a la comunidad.
- Desarrollar y administrar distintos programas de salud en beneficio de la comunidad donde funciona.
- Garantizar la atención médica integral a nivel primario y/o secundario a la comunidad de su área de influencia.
- Establecer programas tendientes a mejorar el servicio médico – asistencial en el Estado.
- Brindar el apoyo necesario a las instituciones públicas y privadas en lo que a materia de salud se refiere.

1.3. Misión

El Ambulatorio Dr. José Antonio Serres, tiene como misión contribuir a elevar la calidad de los servicios sanitarios del Edo. Monagas, logrando mejorar los índices de salud y aumentando la cobertura en la población, fortaleciendo la gestión estatal con un modelo administrativo propio y sin fines de lucro; donde la participación de la comunidad es el elemento clave para el desarrollo de programas dirigidos a la prevención de enfermedades y promoción de la salud.

1.4. Visión

Desarrollar un servicio de atención médico-integral, donde éste sea la base fundamental de todos los procesos relacionados con la salud, al mismo tiempo universal con sentido de equidad, validez y efectividad, empleando tecnología de avanzada con un elevado nivel de preparación científica y una alta satisfacción por parte del usuario.

1.5. Funciones

Para cumplir con los objetivos que le han sido establecidos, la Institución cuenta con los siguientes departamentos:

Dirección:

Planifica, coordina, dirige y supervisa los servicios médicos de la Institución.

Personal:

Coordina y supervisa los programas de Administración de Recursos Humanos de la Institución.

Administración:

Dirige, coordina y supervisa el funcionamiento de los aspectos administrativos y los servicios generales de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos en la organización.

Mantenimiento:

- Supervisa, dirige y distribuye el trabajo del personal de mantenimiento y vigilancia.
- Se encarga de coordinar y supervisar los trabajos de limpieza y de mantenimiento en general.

Enfermería:

Dirige, coordina y supervisa las labores de enfermería en los diferentes servicios que presta la institución.

Promoción Social:

Realiza trabajo de campo aplicando los métodos de trabajo social de casos y/o grupos en lo relativo a familias, bienestar del niño, entre otros.

Radiología:

Coordina y supervisa los trabajos de radiodiagnóstico de la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación: Realizada en la UDO-Monagas

El tema del clima organizacional ha llevado a muchos investigadores a realizar varios estudios, debido a que gracias a estos se puede saber cuan satisfecho está el individuo en la organización en diferentes aspectos.

Al respecto: Elys José Rondón Gómez (Julio 2001) en su estudio utilizó la teoría de los sistemas de organización propuesta por Likert donde hace mención de ocho dimensiones del clima, hizo uso de cinco variable para realizar su investigación, las cuales fueron: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, calidad de vida y estructura organizacional. Los resultados obtenidos en esta investigación fueron: Comunicación oportuna, conocimientos de la misión y visión de la empresa; pero desconocimiento de planes y beneficios, adecuado desempeño de roles, insatisfacción del trabajador en base al reconocimiento de la gerencia por el esfuerzo realizado. Como recomendación se planteó un aumento de la remuneración, reconocimientos y reuniones afectivas de acercamiento con la participación del trabajador y de sus familiares.

Ronnie C. Salmen M. (Junio 2002) tomó para su investigación cuatro variables: motivación, liderazgos, toma de decisiones y comunicación, después de realizar su observación y aplicar el instrumento respectivo obtuvo como resultado que en esta institución existe un inadecuado ambiente organizacional, dando como recomendación: mejorar las interrelaciones

personales, que se dicten cursos informativos sobre lo que pasa en la organización para que los empleados se sientan parte de esta, cursos de liderazgo, toma de decisiones y de los tipos de comunicación existentes a los supervisores.

Campos María V. y Rodríguez Adriana (2003) en su investigación estudiaron el ambiente organizacional y la importancia que tiene este en las empresas, describieron los factores físicos, psicológicos y sociales; hicieron una observación directa no participante y un cuestionario de ocho preguntas, luego se obtuvieron los resultados llegaron a la siguiente conclusión: los factores físicos son adecuados aun cuando existen ciertas fallas en su componente, la mayoría de sus trabajadores están altamente motivados y las relaciones laborales son armoniosas. Se recomendó mantener y fortalecer los procesos internos, así como la comunicación y promoción de un liderazgo situacional que conlleve a lograr los objetivos.

Santoyo, Mirna M. (2003) en su investigación pudo constatar que hay situaciones irregulares que no permiten que dicha institución funcione correctamente, al estudiar las variables de: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y toma de decisiones pudiendo encontrar que los empleados no se consideran parte en la toma de decisiones, la comunicación es regular y no se motiva al personal, por lo que sugirió lo siguiente: reacondicionar el espacio laboral, mejorar la comunicación existente en la gerencia administrativa, mejorar las relaciones laborales, facilitar y mejorar las relaciones interpersonales, crear jornadas de motivación y crear lineamientos que ayuden a mejorar la toma de decisiones.

Carolina Ramírez (Julio 2000), en su estudio estableció una serie de pasos basados en el diagnóstico del clima en las oficinas del área

metropolitana. En dicha investigación analizó las variables motivación y reconocimiento, comunicación e información, sentido de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, adiestramiento y desarrollo e identificación y compromiso. Los resultados obtenidos para el momento de aplicar esta investigación determinaron que existía una alta satisfacción laboral, compromiso, servicios al cliente, identificación, optimismo, respeto y orgullo de pertinencia, una muy baja satisfacción en cuanto a la comunicación, calidad de servicios y con los procesos. Las acciones como resultado de este estudio se concretaron en realizar reuniones para fortalecer la comunicación, intensificar el uso en los medios de comunicación, rotación de personal, mejorar las practicas de reconocimiento y realizar intercambios deportivos, revisar objetivos, planificar reuniones de enlace entre los trabajadores y la gerencia, fortalecer la gestión y la retroalimentación (feedback), propiciar la confianza entre los miembros, monitorear actuación de equipos e identificar fortalezas y debilidades, revisar relación de puestos y trabajos/competencias, realizar sinergia interna y confrontarlas con la calidad del servicio.

El individuo y la empresa conforman el clima organizacional, es por ello que el gerente debería realizar estudios constantes para conocer como sus empleados perciben o sienten el clima de la organización, para poder saber que cambios realizar beneficiando así a la institución con el aumento eficiente de la productividad y los empleados otorgándoles mayores y/o mejores beneficios. El ambiente organizacional es un sistema compuesto por varios elementos, que se interrelacionan y al fallar uno de ellos afecta al resto de estos o entorpece su correcto funcionamiento.

2.2. Evolución Histórica del Clima Organizacional:

El estudio del ambiente organizacional tuvo su inicio a raíz de la

importancia que tiene la interrelación del individuo con su desempeño laboral en el área de trabajo. Durante cientos de años, la mayor parte de las tareas laborales se realizaban mediante grupos pequeños en las granjas, talleres; que por lo general la unidad primaria de trabajo era la familia. En la segunda mitad del siglo XVIII cuando se inicia la Revolución Industrial, a pesar de lo significativo que era, las condiciones de trabajo no mejoraron de forma inmediata.

Werther (1998) plantea que:

“La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción”. (pág. 31)

El inicio de la Revolución Industrial ha transformado la naturaleza del trabajo, la energía mecánica y las economías exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayor. En el año 1.800 Robert Owen, propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer énfasis en las necesidades humanas; no empleaba niños, enseñó a los trabajadores la limpieza y mejoró el ambiente de trabajo.

Seguidamente en los Estados Unidos, Frederick Taylor padre de la investigación científica introduce cambios que permitieron despertar el interés por los individuos en su trabajo con fin de mejorar la productividad, utilizando para ello incentivos laborales, por lo que su principal contribución se basa en el diseño que deben tener los puestos de trabajo, trayendo como consecuencia la mecanización del hombre. (Davis, 2000, pág. 8)

Luego de la segunda guerra mundial y de las mejoras en las

condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el medio ambiente de trabajo cumpliera con condiciones acordes a las de un ser humano, además de tomar en cuenta las necesidades normales de supervivencia y seguridad.

En 1.920 y 1.930, Mayo y Drocthesberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, llegando a la conclusión de que una organización es un sistema social y el individuo, el elemento más importante dentro de la misma.

En 1.940 y 1.970 se demostró que el ambiente de la organización estaba determinado por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos.

El Clima Organizacional es importante y cuando se habla de éste existen diversos puntos de vista a nivel gerencial dando importancia al trabajador en sus labores y brindando a la vez un clima favorable que les permite obtener metas.

2.3. Definición de Ambiente Organizacional

El Ambiente Organizacional es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación entre otros).

Gibson (1996), plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son

aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo”. (pág. 40)

Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral. En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo.

El medio ambiente laboral posee una diversidad de características, donde éstas pueden variar de acuerdo a la empresa, diferenciando una de otra, no obstante, tienen la similitud de afectar el desempeño del personal, conllevando a situaciones positivas o negativas considerando las condiciones en las cuales se desenvuelve.

De manera que es necesario que el nivel gerencial procure realizar una evaluación del ambiente laboral, porque al hacerlo determina el grado de insatisfacción que pueda generar el desarrollo no adecuado de las conductas de los trabajadores; por lo tanto aplicando la investigación se propicia un cambio que indique cuales son los elementos que deben intervenirse, a fin de prever futuros problemas.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”. Chiavenato, 2000. pág.86).

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar. Según Chiavenato, (2.000) p.86:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de

sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento.

Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal y para lograr esto es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en optimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

2.4. Importancia del ambiente organizacional

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por Guillén y Guil (2.000). El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la

organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma. (Pag. 163).

Un adecuado ó inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Según Davis K. y Newstrom, J. (2.000), el Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras (pag. 582)

En síntesis el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

2.5. Medidas del clima organizacional.

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia Guillén, y Guil, (2.000) plantean:

“Que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima”. (p.167)

Estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concentrados en una serie de meritos que los individuos persiguen, y que podemos resumir a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, medicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo.
- Nivel de expresión: Sistema y fuente de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuada.
- Nivel de ingreso: El nivel retribuido y compensaciones específicas.

- **Calidad de actividades:** Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, entre otros.
- **Nivel de formación:** Nivel de programas de formación en la empresa.
- **Prestigio:** Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ello se basa en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Estos instrumentos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información clara, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

Expone un método para seguir en una investigación sobre el clima, basada en tres fases que podemos determinar de la siguiente forma:

- **Validación del contenido:** Consiste en fijar desde que conceptualización se define el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño operativo.
- **Evaluación psicométrica:** Poder establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.
- **Aplicación práctica:** Se realiza la valoración del clima con el instrumento validado.

En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en la siguiente unidad de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes más estudiados se pueden citar:

- Estructura: Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.
- Autonomía: Opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Sistemas de remuneración: Métodos que se aplican para implantar estos sistemas.
- Relación con la supervisión: Relación entre supervisores y subordinados.
- Nivel de resolución de conflictos: Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización. Otro dato es la falta de

información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en que medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Una medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo. Bajo esta visión, la teoría de los sistemas socio técnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones. (Ídem., 2000. pág. 168-169)

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

2.6. Importancia de valorar el Clima Organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la

organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre la política de la empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para planear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración del clima organizacional nos permite:

- Obtener información sobre las relaciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilite:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permitir la planificación y desarrollo de actividades que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de resolución de problemas.
- Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Según Guillén y Guil (2.000) en su contexto expresa: que la valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. (pag. 170).

No olvidemos los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

- Implicación y participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas. Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.

- Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para medir desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

2.7. Las organizaciones y el ambiente laboral

Los seres humanos desde hace mucho tiempo siempre se han interrelacionado con otras personas, formando grupos a fin de alcanzar los objetivos comunes, donde se plantean políticas y normativas que condicionen el comportamiento del individuo y que éstos cuentan con un conjunto de recursos materiales, financieros, entre otros, lo cual permite el logro de los objetivos y metas trazadas, todos estos elementos conforman a una organización.

“La organización es definida por Robbins (1998) como la “Unidad social rigurosamente coordinada compuesta por dos o más personas que funcionan de forma relativamente estable para alcanzar una meta o un conjunto de objetivos comunes”. (pág. 5)

Gibson y otros autores (1998) refieren que “Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización”. (pág. 7)

Considerando las definiciones anteriores, se puede plantear que las organizaciones vienen a ser estructuras sociales, están coordinadas y estructuradas por una gran variedad de factores integrados como recursos financieros, individuales y grupales lo que permiten alcanzar objetivos propuestos. Por tanto los grupos que se formen dentro de la organización podría crear mayor efectividad en el trabajo, logrando que los objetivos tanto departamentales como individuales se puedan alcanzar, permitiendo que la empresa ofrezca servicios eficientes a las personas que lo utilizarán.

2.8. Dimensiones del clima organizacional

Con relación al clima organizacional se postulan muchas posiciones y definiciones como hemos visto. La perspectiva multidimensional es asumida por todo los autores, con lo cual lo dificultoso estriba en determinar las variables que inciden mas en una determinada organización y por que un sistema tiene un clima determinado. (Guillen y Guil, 2000. pág. 170).

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente y a través del análisis factorial permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

De acuerdo a Davis y Newstrom (2000) y Robbins (2000) las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son:

- Motivación.
- Involucramiento.
- Actitudes
- Valores
- Cultura organizacional.
- Estrés.
- Conflictos situaciones.

Según Maish Molina la consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente para el efecto denominado EDO (Estudio del clima organizacional)

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ella.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni poéticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la

organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de si mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral.

2.9. Factores para el Estudio del Clima Organizacional

Debido a la gran variedad de limitaciones que presenta la Institución se hizo necesario estudiar si en ésta todos los factores para el estudio del clima están funcionando debidamente.

Al respecto Brunet (1.998), indica que: la conducta humana es función de las personas implicadas y del entorno. En efecto todo individuo en el trabajo está provisto de actitudes, aspectos físicos y psicológicos, que al ponerse en contacto con el entorno físico y social llegan a determinar su comportamiento. Es por ello que éste va a depender de la situación que se presente en el momento. (Pag. 65). A continuación se mencionan cada uno de los factores para el estudio del Clima Organizacional:

2.10. Factores Organizacionales

Misión

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica, define la misión tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Visión

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Estructura

Cuando se habla de organizaciones no se puede dejar de mencionar la estructura, ésta son los patrones de interacción y coordinación de tecnología, recursos humanos de una organización, siendo necesario el funcionamiento correcto de la estructura para que fluya eficientemente la información.

Gil Ruiz y Ruiz (1997) expresan que la estructura de una organización está formada por una estructura formal y la estructura informal.

- **La estructura formal:** Es la que representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama.
- **La estructura informal:** Es cuando hay asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales. (pág. 10).

Cada una de las estructuras mencionadas, intervienen directa e indirectamente en las actividades del trabajador en la empresa ésta debe evolucionar constantemente en el tiempo y en el espacio para adaptarse a los cambios que ocurren con el transcurrir del tiempo, con ello se logra el desarrollo de la empresa y se obtienen resultados positivos.

Normas

Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apegarse para que la empresa funcione con eficacia y eficiencia. Al respecto Arias (1996), indica:

“Las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”. (pág. 98)

Las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización.

Políticas

Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define las políticas: “Es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro”. (pág. 23)

Las políticas son de vital importancia para crear un ambiente adecuado en una empresa, ya que estas definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando con ello el logro de objetivos, los cuales son esenciales porque ayudan a tomar acciones pertinentes ante cualquier situación.

Una política bien formulada requiere tiempo para ser desarrollada, conviene considerar todas las contingencias al formularla. Las políticas apresuradamente concebidas, por lo general no resultan satisfactorias, es necesario dar prioridad a la formulación de políticas durante el establecimiento de una empresa y en el desarrollo de sus actividades.

Recursos Materiales

Los recursos es otro de los componentes de la organización cuya influencia es determinante en el ambiente de la empresa, éstos están compuestos por cantidades de dinero y bienes que posee la empresa.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), expresan: “Las percepciones de riesgos, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización”. (pág. 533)

Objetivos

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad, representan el punto terminal de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, interacción del personal, dirección y control. Koontz y Weihrich (1998), definen los objetivos como: “Los fines que se pretenden conseguir a través de acciones y funciones”. (pág. 141)

En todas las organizaciones se establecen objetivos, estos permiten que los miembros de la misma guíen sus acciones con el fin de alcanzar la productividad deseada por la empresa.

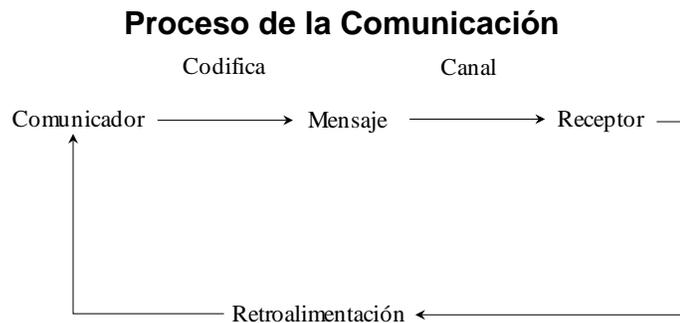
2.11. Factores Sociales

Comunicación

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va ha permitir el intercambio entre los

empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. (pág. 150)

La comunicación es entonces un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación. El proceso comunicativo tiene efectos en el comportamiento del receptor que ocurren como el resultado de la transmisión del mensaje, es por ello que el fenómeno de la comunicación debe producirse de forma eficiente para así evitar problemas de motivación u otras consecuencias no deseables, como la baja productividad organizacional.



Fuente: (Saavedra, 1998, pág. 79)

Es necesario enfatizar que la comunicación queda cerrada con el proceso de retroalimentación o Feedback, mediante el cual el proceso responderá al emisor, de tal forma que el emisor pueda utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes.

En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

Comunicación Descendente: Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Comunicación Ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones. (Davis, 2000. pág. 94)

Comunicación Horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. (Ídem, 2000, pág. 94-103)

En las organizaciones se requiere del uso de tipos de comunicación que permiten llevar a cabo la transmisión de información con respecto a las actividades que se realizan en la empresa.

Liderazgo

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados.

El logro y los objetivos de las empresas van a estar orientados y conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino y alcanzar con gran satisfacción las

metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (pág. 170). El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (1993) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”. (pág. 507)

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales y también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

Estilos de liderazgo

Recientes investigaciones han hallado seis estilos distintos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene su raíz en diferentes componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, individualmente, parecen tener un impacto único y directo en la atmósfera de trabajo de una compañía, una división, un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero. Y , lo que es tal vez más importante, el análisis indica que los líderes con los mejores

resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos en una misma semana - sin hilación y en distinta medida- dependiendo de la situación del negocio. Gil, Ruiz y Ruiz (1997), define el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas para que se esfuercen voluntariamente en conseguir los fines del grupo”.

Cuáles son los seis estilos de liderazgo

- Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato.
- Los líderes autoritarios movilizan a la gente hacia una visión.
- Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía.
- Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación.
- Los líderes marca-pasos esperan excelencia y automanejo.
- Por último, los líderes "coaching" desarrollan a la gente para el futuro.

La investigación también alcanza la conclusión de que cada estilo de liderazgo nace de un componente diferente de la inteligencia emocional.

Midiendo el impacto del liderazgo

¿La conducción cambia iniciativas? ¿Maneja las crisis? ¿Cómo se califica en términos de auto-control y habilidad social? ¿Demuestra un líder altos o bajos niveles de empatía? Aquí incluimos el concepto de "clima": se refiere a los seis factores claves que influyen en el ambiente de trabajo de la organización.

- Su flexibilidad - esto es, qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas.
- Su sentido de responsabilidad hacia la organización.
- El nivel de standard que la gente establece.
- El sentido de adecuación del feedback sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas.
- La claridad que tiene la gente acerca de la misión y sus valores;
- Y finalmente, el nivel de compromiso con un propósito común.

Encontramos que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto medible en cada aspecto del clima. Por otro lado, cuando consideramos el impacto del clima en los resultados financieros - como retorno en ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad- encontramos una correlación directa entre ambos. Los líderes que utilizaron estilos que afectaron positivamente el clima tienen decididamente mejores resultados financieros que aquellos que no lo han hecho.

Esto no significa que el clima organizacional sea el único conductor del rendimiento. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva tienen mucha importancia. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima da cuenta de cerca de un tercio de los resultados.

Los estilos en detalle

Estilo, Modus operandi del líder. Vienen a ser las distintas formas que tiene el supervisor para influir en los trabajadores y así garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Coercitivo: Demanda acatamiento inmediato "Haz lo que te digo" Conducción para obtener logros, iniciativa y auto-control. En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos. Negativo.

Autoritario: Moviliza a la gente hacia una visión "Ven conmigo" Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio. Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara. Más bien positivo.

Afiliativo: Crea armonía y construye lazos emocionales "La persona está primero" Empatía, generación de relaciones, comunicación. Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes. Positivo.

Democrático: Forja consenso a través de la participación "¿Qué piensas?" Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación. Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos. Positivo.

Marcapasos: Establece estándares elevados de Rendimiento "Haz como yo hago ahora" Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa. Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado. Negativo.

Coaching: Desarrolla a la gente para el futuro. "Prueba esto" Desarrollo de los otros, empatía, auto-conciencia. Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo. Positivo.

Muchos estudios, incluyendo el presente, demuestran que cuantos más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más -

especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching- consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario.

Toma de Decisiones

Una de las aplicaciones más claras del proceso de comunicación se encuentran en el área de la toma de decisiones y resolución de problemas, sin embargo, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, por lo cual, la eficacia del proceso comunicativo repercutirá en la calidad de las decisiones. Koontz y Weihrich (1998), indican que:

“La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación”. (pág. 115).

Dentro de las empresas constantemente se deben tomar decisiones concretas, así como también se tienen que tomar cuando sean necesarias y en forma tan económica como sea posible, debido a que en ocasiones compromete a la empresa en un fuerte gasto de fondo o riesgos bastante elevados, lo cual implica una evaluación y atención más profunda de parte del nivel administrativo, pero cuando se trata de integrar a grupos se debe actuar como un conjunto donde los gerentes forman un equipo para estimular aspectos como: creatividad, innovación, diseños, servicios entre otros.

Kinicki y Kreitner (2.003), definen la toma de decisiones como la identificación y selección de soluciones que lleven a un resultado final

deseado. (Pag. 458).

Las organizaciones modernas toman decisiones frecuentemente en el ámbito de grupo de personas, que se integran en comité o grupos, estos les permiten lograr que todos trabajen de forma armónica para alcanzar los objetivos y metas, tomando en consideración el rol que tiene cada persona dentro de la empresa, respetando la dignidad de cada uno de ellos.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son vitales para la consecución de los objetivos de una organización. Esta se define como: “Un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas”. <http://www.psicopedagogia.com>. pág. 8/8. Año 2005.

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral. Las buenas relaciones interpersonales, es un factor determinante en el clima organizacional, ya que aumenta la productividad y el logro de objetivos.

Para que en una organización reine un buen ambiente de trabajo es preciso que los trabajadores sientan confianza entre ellos, que existan una relación afectiva permitiendo esto que haya buenas relaciones interpersonales entre estos, además la empresa debe mantener a los empleados informados de los pasos que se vayan a dar y por ende el supervisor tiene que realizar su papel de líder en todo momento para que

estos sientan que su guía se preocupa por ellos y no hay mejor forma de mostrarlo que oyendo sus sugerencias y no olvidarlos al momento de tomar cualquier decisión que sea de beneficio para la Institución.

2.12. Factores Psicológicos

Motivación

La motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Saavedra (1998), define la motivación como “Un estado interno que nos induce a hacer algo que proporcionará cierta satisfacción”. (pág. 50)

La motivación del trabajador hacia el puesto de trabajo que ocupa, debe ser vista como uno de los factores más importantes, debido a que el ambiente en el que un trabajador ejecuta las funciones, va a repercutir significativamente en la eficiencia y en el desempeño de las actividades que realiza. Si las condiciones físicas son inadecuadas, el trabajador se sentirá desmotivado, apático, por la labor que ejecuta y por lo tanto descenderá la producción. El punto de partida para estudiar la motivación es el individuo, donde esta se encuentra latente pero que solo aflora cuando aparecen las necesidades.

Se entiende por necesidades, las carencias que experimenta una persona en un momento concreto; esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que oriente la ejecución individual hacia la excelencia. Las posibles causas de este problema pueden ser el descontento de la gran

mayoría del personal con respecto a la existencia de: factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

La motivación de los empleados para que sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades que tengan los empleados.

Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

Incentivos Financieros: Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.

Incentivos no Financieros: Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos se encuentran: El reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

Cabe destacar que existen otras formas de incentivar al personal según su desempeño en funciones y actividades, asegurando de esta manera una

mayor rentabilidad y productividad para la organización.
(Harris, 2000, pág. 241-244)

El Artículo 133 de la L.O.T. en su Parágrafo Tercero.- Se entiende como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

- 1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.
- 2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- 3) Las provisiones de ropa de trabajo.
- 4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
- 5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.
- 6) El pago de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Satisfacción

La satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Chruden y Sherman (1.996); expresan que la satisfacción: "Se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos".
(pág. 258-259)

La satisfacción debe ser entendida y manejada de manera que se eviten algunos resultados en forma de insatisfacción que pueda afectar en forma negativa a las organizaciones. Existen algunos tipos de satisfacción, entre ellos tenemos los siguientes:

Relaciones con sus Compañeros: Es el trato que existe de persona a persona, es decir, si hay comunicación armoniosa entre ellos en el área de trabajo.

Trabajo en Equipo: Es aquel trabajo que se realiza de manera coordinada todas las personas se integran para realizar las labores por igual y compartiendo ideas, opiniones para obtener mayor eficiencia y lograr objetivos organizacionales.

Beneficios Laborales: Son los que obtienen todos los trabajadores por realizar su trabajo, entre estos tenemos: bonos alimenticios, transporte, H.C.M., seguros de vidas, primas, entre otros.

Confianza con el Jefe: Sentirse seguro de su supervisor y este le orienta en las actividades que realizan, donde cualquier inquietud que tenga un empleado la puede compartir con su jefe.

Realizar las Tareas Adecuadamente: Es ejecutar las tareas eficazmente ahorrando tiempo y esfuerzo, con ello la organización obtendrá mayor productividad y las personas se sentirán satisfechos por su trabajo. (Chruden y Sherman, 1996, pág. 262)

Esfuerzo

El esfuerzo es un elemento importante para algunos individuos, ellos

ponen su empeño, en la búsqueda de recibir premios de distintos tipos (ascensos, aumentos salariales, reconocimientos) y con los trabajadores que se esfuercen un poco en sus labores recibirán incentivos por el trabajo realizado.

Las expectativas del esfuerzo – desempeño es la autoeficiencia del individuo, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. (Ídem pág. 29).

En toda organización es de vital importancia que se cumplan los factores psicológicos debido a que, de ellos depende que los trabajadores sientan ganas de seguir luchando y de dar lo mejor de sí para el crecimiento de la Institución. Un trabajador que ve que su esfuerzo es valorado, que se le premia se siente motivado a esforzarse cada día más para beneficio tanto propio como organizacional de allí viene también, la satisfacción que pueda sentir por las labores que realiza; por tanto el supervisor de la organización debe estar pendiente del bienestar psicológico del trabajador con respecto a los beneficios que le ofrece la Institución para bien mutuo.

2.13. Factores Físicos – Ambientales

Temperatura

Es uno de los factores vitales del ambiente físico laboral, por ser una condición atmosférica que incide en la productividad de las personas. Ramírez (1998), indica:

“La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los individuos, consideran al calor y sus efectos como una condición importante. El exceso de calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal”. (pág. 156)

La temperatura puede afectar el desempeño de los trabajadores, si ésta no es adecuada perjudica las actividades que ellos realizan, por lo tanto es necesario que la atmósfera del área corresponda a las que el cuerpo humano requiere para permitir la ejecución de las labores, de modo de ofrecerle al trabajador no solo comodidad y salud.

Iluminación

La iluminación permite la percepción visual del entorno, por ende, ha de ser adecuada en cantidad y calidad, uniforme, no tiene que producir contrastes violentos, ni sombras y debe evitarse los deslumbramientos. Chiavenato (2000), expresa lo siguiente: “Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones: a) ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo; b) ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz”. (pág. 426)

La iluminación en el lugar de trabajo es un elemento primordial del cual no se puede prescindir, debido a que puede fatigar la vista de los empleados. Una eficiente iluminación mejora la productividad y da satisfacción a los empleados en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por

la falta de ésta.

Ruido

Es una forma de energía que se encuentra contenida en el aire, son vibraciones invisibles que penetran en los oídos. Se pueden nombrar algunas características del ruido como son: la intensidad, frecuencia y duración, estos factores son de importancia para evaluar los factores del ruido en el oído humano.

“La exposición prolongada de niveles prolongados de ruido produce la pérdida de la audición equivalente al tiempo de exposición. Para algunos autores los ruidos entre 25 y 95 decibeles pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición”. (Chiavenato, 2000, pág. 427).

Por ello, es necesario ofrecer al trabajador equipos adecuados que lo protejan, de igual manera, se debe establecer intervalos de tiempo de reposo para evitar trastornos en caso de que los niveles de ruido sean muy altos.

Para que el clima de una organización sea el adecuado es imprescindible que se cumplan todos y cada uno de los componentes de estos factores debido a que se puede decir que estos son los sistemas, si falla uno afecta al resto; por ello se hace necesario que los supervisores velen para que todos ellos se leven a cabo para el beneficio y desarrollo de la Institución, ya que de acuerdo a cómo se sienten los trabajadores se van a esforzar por rendir mejor en sus funciones lo cual es de mucho beneficio para la organización. Por tanto ninguno de estos elementos se debe descuidar, todos son importantes para el funcionamiento adecuado de la Institución.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Nivel de la investigación:

Esta investigación se orientada en un estudio a nivel descriptivo en virtud que se realiza una descripción detallada de la situación presente en el Ambulatorio con el fin de diagnosticar el clima organizacional de dicha Institución.

“Las investigaciones descriptivas utilizan síntesis sistemáticas que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes... deben clasificarse como investigaciones descriptivas que realizan consultas y planificaciones”... (Sabino, 2000, pág. 62).

Mediante un estudio de campo se pudo percibir a través del contacto directo entre el investigador, y las personas a ser estudiadas, cómo está el clima en el Ambulatorio objeto de estudio, lo que permite dar una visión mas clara al observador para analizar los objetivos.

Al respecto Carlos Sabino menciona en su bibliografía que el proceso investigativo de campo:

“Se basa en informaciones o datos primario, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellas el investigador puede servirse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido su datos, haciendo posible su revino o modificación en el caso de que surjan

dudas respecto a su calidad”. (Sabino, 2000, pág. 97).

3.2. Población

La población del Ambulatorio “Dr. José Antonio Serres” está representada por ciento sesenta y seis (166) trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

- 98 empleados.
- 68 obreros.

La población se refiere a la totalidad del fenómeno objeto de investigación. Fideas, 1998, “La población equivale al conjunto de unidades que serán analizadas y para lo cual son validas las conclusiones que se obtengan”.

Se puede decir que cuando se habla de población e investigación se refiere a sujetos, cosas u objetos de estudio.

3.3. Muestra

Para efecto de la investigación se toma como muestra la de tipo no probabilístico no intencional debido a que la selección se hizo en forma premeditada, es decir, se ubicaron a los departamentos que tenían las características requeridas para la aplicación del cuestionario. “Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según sus características que para el

investigador resulten de relevancia. Estas muestras son muy útiles y se emplean frecuentemente estudios de caos”. (Sabino 2002, p. 84).

Según Sabino (2002), plantea: En caso de que el universo este compuesto por un número relativamente alto de unidades será prácticamente imposible, por razones de tiempo y de costo. Por tal razón la muestra no es más que una parte del todo llamado universo sirve y es representativa para su investigación. (p. 85).

En tal sentido se selecciono una muestra del 30% de los empleados del ambulatorio, representados así por 35 personas.

3.4. Técnicas de recolección de información

La información fue obtenida a través de las siguientes técnicas:

1.- Revisión Bibliográfica: Está consiste en la revisión de los datos contenidos en textos, trabajos científicos y redes tecnológicas (Internet) relacionados con el tema en estudio cuya información sirvió de base para la realización del trabajo de investigación.

Según Mirna Santoyo, (2003), la define como: “Un instrumento ó técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto”. (Pág. 37)

2.- Observación directa: Al estar en contacto con el personal se logró ver su conducta, la cual permitió validar los análisis sobre las necesidades que tienen los empleados del ambulatorio Dr. José Antonio

Serres. Implica la necesidad de un trabajo casi siempre más dilatado y cuidadoso, pues, el investigador debe previamente integrarse al grupo, comunidad o institución. (Ídem., pág. 61).

3.- Escala de Liker.

Brunet (1998) citando a Likert (1967), propuso una técnica denominada "Perfil Organizacional" para establecer como esta operando la organización, dicha técnica se basa en proporcionar a los participantes una serie de ítems por cada concepto para que puedan si es su opinión, la organización tienda a tener un clima autocrático y estructurado, o más humano y participativo.

Los paquetes que componen este perfil se denominan sistemas de organizaciones humanas que va desde un sistema autóctono y rígido (Sistema I), hasta un sistema participativo y grupal (Sistema IV). Likert llegó a la conclusión de que el clima de orientación más humano genera un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

3.5. Definición de términos

Ambiente organizacional:

Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumida como factor principal de influencias en su comportamiento. (Rosenberg, 1996 pág. 72).

Ambiente físico:

Es aquel que esta formado por los factores físicos que influyen en el medio laboral, tales como ruido, iluminación, temperatura, espacio (Hodgetts/Altman, 1995 pág. 439).

Antigüedad en el puesto

Es el tiempo de servicios que tiene un trabajador en la organización, (www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html).

Comunicación

Proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización comprendiendo todo tipo de comunicación sea ella formato informativo de comunicación, verbal o no. (Adriana de Sousa, P.A & Partners 1998 pág. 6).

Comunicación organizacional

Es una disciplina que se encarga del estudio de lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de la misma. (Katz/Khan, 1995 pág. 6).

Cultura

Se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. (www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html)

Cultura Organizacional

Conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización.

(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm)

Clima

Se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm)

Clima Organizacional

Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios.

(www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm)

Estructura:

Los patrones establecidos de integración y coordinación de la tecnología y los recursos humanos de una organización. (Gibson, 1992. pág. 573).

Estructura organizacional:

Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas

distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. (www.uch.edu.ar/rrhh)

Género

Es la diferencia física y de conducta que distingue a los organismos individuales, según las funciones que realizan en los procesos de reproducción. (Betancourt y Valera, 2.004)

Liderazgo

Chiavenato, Idalberto (2.000), Destaca lo siguiente: "Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

(<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#>)

Organización

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.** (www.itlp.edu.mx/publica/ tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm)

Relaciones interpersonales:

Es la interacción que se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece por medio de la comunicación. (<http://www.Psicopedagogía.com>).

Satisfacción Laboral:

Es una resultante afectiva del trabajo a la vista de los papeles del trabajo que éste detecta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas: necesidades humanas e incitación del empleo. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996. pág. 10).

Toma de decisiones

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de la organización. (<http://www.Psicopedagogía.com>).

Trabajo

“Actividad de carácter productivo que realizan las personas aportando recursos propios (energía, habilidades y conocimientos) para la obtención de algún tipo de compensación material y/o psicosocial”. Guillén y Guil, 2000. pág. 150.

Trabajo en equipo:

Suma del esfuerzo común de los trabajadores en la consecución de objetivos determinados de su organización. (French y Bell ,1996. pág.98)

Tomado de la tesis “Diagnostico del Clima Organizacional en el Departamento de Servicios Generales de la Empresa Servicios Nacionales de Punta de Mata, Estado Monagas”. pág. 11.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

TABLA 01.
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores organizacionales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	Nº	f%	Nº	f%	Nº	f%
1) Entre su grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo.	24	68.57%	11	31.43%	0	
2) Las tareas que usted realiza corresponden al cargo que ejercen.	22	62.85%	5	14.29%	8	22.86%
3) El cargo que usted ejerce contempla las políticas y procedimientos Institucionales.	23	65.71%	7	20%	5	14.29%
4) Las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los empleados.	8	22.86%	20	57.14%	7	20%
5) La misión y visión Institucional es conocida por los funcionarios de la empresa.	19	54.29%	14	40%	2	5.71%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Según el instrumento aplicado, se puede decir que en el primer ítems de la tabla anterior se evidencia que el 68,57% de la población objeto de estudio manifestó que siempre en su grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo; mientras que el 31,43% de ellos expresaron que a veces coinciden amistades entre su grupo de trabajo, lo cual confirma lazos amistosos dentro de la Institución. Si sumamos los porcentajes equivalentes a cada una de estas cantidades de respuestas emitidas, es notorio que en cierta medida los empleados forman parte de grupos informales dentro de la organización.

Sobre este particular Gil Ruiz y Ruiz (1.997) sostienen “que entre los componentes de la empresa existe amistad, clase de trabajo y semejanza en los objetivos personales” (Pág. 10). Cabe destacar que ciertamente cada una de las estructuras bien sea formal o informal intervienen directa o indirectamente en las actividades del trabajador para el desarrollo y la ejecución de las labores cotidianas.

En lo correspondiente al ítems número 2, un porcentaje significativo de 62,85% manifestó que las tareas que desempeñan están realmente acorde con el cargo que ejerce, 14,29% opinó que a veces no hay ninguna correspondencia entre las tareas y el puesto que ocupan y finalmente encontramos que 28,86% sostienen que nunca hay reciprocidad en las actividades que realiza con respecto a su cargo.

Es conveniente que el gerente o en su defecto el supervisor inmediato le asignen a su personal las tareas que vayan en relación a la naturaleza del cargo que ocupen, puesto que así el trabajador estará en pleno conocimiento de desarrollar eficazmente las actividades que le sean asignadas, caso contrario existe la posibilidad de que las asignaciones laborales no se

cumplen o en el mejor de los casos se haga pero con mucha probabilidad de error.

El hecho de que el 22,86% de los encuestados haya manifestado que nunca hay correspondencia entre las tareas y el es motivado a que estos fueron trasladados a esta Institución.

En cuanto al tercer ítems se evidenció que la gran mayoría comprendido por 23 trabajadores equivalentes al 65,71% expresó que sí se contemplan las políticas, normas y procedimientos institucionales con respecto al cargo, por cuanto 7 de los empleados que viene a ser el 20% opinó que a veces, mientras que una pequeña porción de 5 trabajadores sostuvieron que nunca se contemplan en el cargo ejercido.

Caso contrario al ítems número cuatro, donde es evidente que el 57,14% de los entrevistados opinó que a veces eran aplicadas las políticas y normas de la Institución con efectividad, entre tanto 28,86% dijo que siempre, mientras que un 20% expresó que nunca eran aplicadas con efectividad a todos los empleados.

Las normas realmente se utilizan como un apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo que ya está establecido por parte de la Institución, derivado del compromiso adquirido por el trabajador para con el Ambulatorio. En tanto que Gil Ruiz y Ruiz (1.997), indican en su obra que las políticas son: “un curso de acción declarado para adoptar en un futuro” . Cabe señalar que las políticas son de vital importancia para crear un ambiente adecuado en una empresa, debido a que estas garantizan el logro de los objetivos propuestos, puesto que ayudan a tomar acciones pertinentes ante cualquier situación.

En el 5º ítems se pudo conocer que un 54,29% opinó que siempre la misión y visión institucional es conocida por los funcionarios de la misma, mientras que un 40% expresó que a veces, a diferencia de 5,71% que dijo que nunca eran respetadas.

TABLA 02.
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores sociales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	Nº	f%	Nº	f%	Nº	f%
6) La comunicación con su superior inmediato y con sus compañeros es efectiva.	26	74.29%	9	23.71%	0	
7) Su superior inmediato toma en cuenta sus ideas y opiniones.	21	60%	14	40%	0	
8) El liderazgo de su departamento es con una visión de desarrollo a futuro.	19	54.29%	12	34.29%	4	11.42%
9) El liderazgo de su departamento es autoritario.	8	22.86%	9	25.71%	18	51.4%
10) El líder de su departamento crea armonía, es empático.	17	48.57%	15	42.86%	3	8.57%
11) Participa usted en la toma de decisiones.	15	42.86%	18	51.43%	2	5.71%
12) Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas.	25	71.43%	10	28.57%	0	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Como se observa en la tabla anterior en el ítems relacionado con la comunicación con su supervisor inmediato y con sus compañeros de trabajo, el 74,29% respondió que siempre se dan las condiciones del proceso comunicativo supervisor – trabajador y viceversa; sin embargo un 25,71% del recurso humano expresó que solo se da a veces este proceso, lo cual quiere decir que un número significativo dio por sobre entendido que si interviene el proceso de la comunicación.

De acuerdo a este planteamiento la comunicación viene a ser un proceso de interacción compleja entre el emisor y el receptor en el entorno social en el que se dan los efectos comunicativos de la gestión humana, que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y los empleados.

Como se puede apreciar en la pregunta número 7 con respecto a que si es tomada en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores el 60% de la población en estudio indicó claramente que siempre son considerados sus aportes para la Institución, mientras que un 40% expresó que es solo a veces cuando estas son tomadas en cuenta. Las organizaciones modernas hacen partícipe al recurso humano que ellos poseen por cuanto representan un factor fundamental dentro de ellas, tomando en cuenta sus ideas y opiniones para la toma de decisiones.

Según los datos mostrado en el ítems número 8, el 54,29% afirmó que siempre ha existido en su departamento un liderazgo con una visión de desarrollo a futuro, mientras que el 34,29% dijo que solo a veces y el 11,42% que nunca el líder de su departamento tiene una visión de futuro. En este análisis se expresa claramente la participación por parte del supervisor siendo esta la mejor forma de desarrollar planes o metas a futuro. En tal

sentido, el supervisor debe considerar las habilidades que poseen los individuos o el grupo que ejecuta las diversas tareas a realizar.

En cuanto al ítem número 9, permite visualizar que el 51,43% planteó que el liderazgo en su departamento nunca ha sido autoritario un 25,71% opinó que a veces si lo es y un 22,86% dejó claro que siempre sucedía este acontecimiento de poder autoritario. La supervisión ejerce un poder sobre los trabajadores dejando claro su lenguaje autoritario, esto con respecto a lo expresado por el personal del Ambulatorio.

Los datos suministrados en el ítem número 10 muestran que un 48,57% de los encuestados dijo que siempre hay armonía y empatía por parte del líder, mientras que un 42,86% que se da sólo a veces y un 8,57% expresó que nunca. En tal sentido reobserva que la armonía y la empatía son un componente de un Clima Organizacional adecuado para el buen desenvolvimiento en el desempeño laboral.

La información arrojada en el ítem número 11 muestra que un 51,43% expresó que solo a veces participa en la toma de decisiones, en tanto un 42,86% opinó que siempre y un 5,71% dijo que nunca. La expresión de que a veces fue la de mayor notoriedad demostrando que los trabajadores forman un eslabón importante en la Institución y son copartícipe de las decisiones de ésta.

El ítem número 12, el 71,43% indica que siempre las relaciones interpersonales son adecuadas con sus compañeros de trabajo, el 28,57% dijo que solo a veces estas son las más adecuadas. Es compartida la teoría que los equipos satisfacen las necesidades de las personas en una interacción social, reconocimiento y respeto, por lo que las relaciones

personales entre compañeros de trabajo debe mantenerse dentro de estos parámetros. En tal sentido el tipo de relaciones que se infiere de las respuestas demuestran mantener un buen ambiente laboral, por lo que se puede señalar que las relaciones entre los trabajadores del Ambulatorio pueden generar un agradable y armonioso ambiente de trabajo.

TABLA 03.
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores psicológicos del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	Nº	f%	Nº	f%	Nº	f%
13) Considera usted que es importante trabajar en equipo.	33	94.29%	2	5.71%	0	
14) Cree usted que el trabajo en equipo ayuda a lograr los objetivos propuestos.	33	94.29%	1	2.86%	1	2.85%
15) Ofrece la empresa incentivos no remunerativos.	0		9	25.71%	26	74.29%
16) Le agrada la labor que realiza.	30	85.71%	5	14.29%	0	
17) Su esfuerzo es valorado al desempeñar eficientemente sus funciones.	12	34.29%	19	54.29%	4	1.42%
24) El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas.	14	40%	19	54.29%	2	5.71%
25) Cuenta usted con los recursos para cumplir con su trabajo.	10	28.57%	22	62.86%	3	8.57%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Al analizar el ítem número 13 de la tabla nº 3 se notó que el 94,29% de los trabajadores encuestados, consideran que siempre es importante realizar trabajos en equipo, mientras que un 5,71% piensa que solo a veces es necesario, debido a que en ocasiones es preciso que una sola persona realice una labor, porque no implica exceso de esfuerzo físico o mental. Con respecto a trabajos en equipo es de suma importancia para toda empresa debido a que de ello depende el alcance de los objetivos generales de la misma, además permite hacer las tareas en menor tiempo y con mayor eficiencia logrando esto que la productividad de la organización aumente en un corto plazo.

El ítem número 14 nos confirma los datos del ítem anterior y demuestra que para la mayoría de los trabajadores (94,29%) el trabajo en equipo siempre permite alcanzar los objetivos propuestos. Al respecto es importante destacar que el equipo de trabajo es una suma de esfuerzo para la consecución de objetivos determinados.

En cuanto al ítem número 15 el 25,71% de los encuestados acotaron que solo a veces la organización les ofrece incentivos no remunerativos y el 74,29% afirman que nunca la empresa les otorga este tipo de incentivos, lo que lleva a deducir que los trabajadores no se sienten bien motivados y hay inconformidad con la remuneración que perciben.

En el ítem número 16 el 85,71% afirma que siempre le agrada la labor que realiza, mientras que el 14,29% dijo que a veces le agrada su trabajo con lo que se demuestra que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con las tareas que le corresponden desempeñar en su puesto de trabajo.

Con respecto a la satisfacción expresan: “la satisfacción es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman”. De acuerdo con esta definición son muy importantes los sentimientos que tengan los empleados hacia la empresa debido a que estos pueden ser más o menos eficientes, lo cual en el último caso podría acarrear malos momentos para la empresa. Es necesario conocer cuándo los trabajadores se sienten mal en la Institución y buscar la manera de ofrecerle a este la mayor comodidad en la misma.

Según el ítem número 17 el 24,29% de los empleados dijo que siempre la empresa valora cuando se esfuerza eficientemente, mientras que el 54,29% dijo que este es valorado sólo a veces. En toda organización el esfuerzo que hace un trabajador para desempeñar bien su trabajo debe ser valorado y recompensado para que esta situación se repita; es decir, que los trabajadores luchan o se esfuerzan por realizar excelentemente sus funciones trayendo beneficios tanto individuales como institucionales.

El esfuerzo es la autosuficiencia del individuo, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. El esfuerzo es un elemento importante; por lo tanto si hay trabajadores que dan todo de sí para realizar sus funciones óptimamente es necesario premiarlos para que sigan dando lo mejor de cada uno y poder realizar bien su trabajo.

De acuerdo con el ítem número 24 el 40% de los trabajadores dijo que la labor que realiza cubre siempre sus expectativas y el 54,29% dijo que sólo a veces ve cubierta sus expectativas al realizar su trabajo, por lo que se

puede deducir que hay una baja satisfacción en los trabajadores por lo que se puede ver afectado su buen rendimiento en la organización.

Según Chruden y Sherman (1.996) el ítem número 25 el 28,57% afirmó que siempre cuenta con los recursos materiales para realizar su trabajo, el 62,86% dijo que sólo a veces cuenta con estos y el 8,57% aseveró que nunca tiene los recursos para realizar su trabajo, por lo que se puede decir que la mayoría de los trabajadores a veces hacen bien su trabajo porque cuenta con todos los materiales, es decir que son más los momentos en los que los trabajos deben esperar para ser realizados por no contar con todos los recursos para llevarlos a cabo.

Es importante señalar que los recursos materiales para la realización de los trabajos no son entregados oportunamente, por cuanto son muy engorrosos los trámites para la solicitud de los mismos, debido a ello es recomendable que sean suministrados en un tiempo prudencial para la ejecución de las tareas asignadas.

TABLA 04
Distribución absoluta y porcentual con relación a los factores físico - ambientales del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.

ÍTEMS	Siempre		A veces		Nunca	
	Nº	f%	Nº	f%	Nº	f%
18) El espacio físico donde trabajas es adecuado.	13	37.14%	11	31.43%	11	31.43%
19) La temperatura es agradable para realizar su trabajo.	18	51.43%	10	28.57%	7	20%
20) La iluminación de su lugar de trabajo es la apropiada.	15	42.86%	17	48.57%	3	8.57%
21) El ambiente del Ambulatorio es agradable.	18	51.43%	16	45.71%	1	2.86%
22) Los colores y decoración del ambiente son adecuados.	10	28.57%	16	45.71%	9	25.71%
23) Existen ruidos perturbadores en su lugar de trabajo.	6	17.14%	10	28.57%	19	54.29%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Al analizar los resultados obtenidos se detectó que en el ítem número 18 el 37,14% de los encuestados respondió que siempre le parece adecuado el espacio físico donde desempeña sus funciones, el 31,43% dijo que sólo a veces el 31,43% afirmó que nunca, por lo que se puede decir que el espacio

físico es óptimo debido a que la mayoría de los trabajadores les parece que este reúne las condiciones básicas para realizar sus funciones.

El ítem número 19 refleja que el 51,43% de los trabajadores respondió que la temperatura de su lugar de trabajo siempre es agradable, el 28,57% dijo que ésta es agradable sólo a veces y el 20% acotó que nunca es agradable. La temperatura es muy importante en el lugar de trabajo, debido a que de acuerdo cómo se sientan los trabajadores van a rendir, es decir, que si la temperatura es demasiado fría les va a ocasionar sueño por lo que no podrán trabajar bien, si es demasiado caliente los empleados se sentirán incómodos y optarán por salir a tomar aire abandonando su sitio de trabajo, en cambio la adecuada va a permitir que los trabajadores se sientan bien y realicen así sus funciones sin abandonar el lugar de trabajo, dependiendo el grado de la temperatura institucional se verá afectado el rendimiento de los trabajadores y por ende la productividad.

En el ítem número 20 se puede notar que el 42,86% de los empleados les parece que siempre la iluminación de su lugar de trabajo es apropiada, al 48,57% le parece que a veces y al 8,57% que nunca ésta es apropiada, con lo que se puede decir que la iluminación de esta Institución no es satisfactoria sólo para una minoría de sus trabajadores, a la mayoría les parece que hay momentos en que la iluminación falla y a una minoría le parece que la iluminación siempre es perfecta. La iluminación es de suma importancia para el buen desempeño de las funciones, por ende debe ser adecuada en cantidad y calidad dando así satisfacción a los empleados y haciéndolos más productivos, disminuyéndoles la tensión de la cual pueden llegar a ser víctimas por la falta de ésta.

Al 51,43% del ítem número 21 le parece que el ambiente del Ambulatorio siempre es agradable, el 45,71% dijo que este es agradable sólo a veces y el 2,86% aseveró que nunca es agradable. Tomando el porcentaje mayor se deduce que el ambiente de esta organización a veces es agradable por lo que hay que estudiar lo que no permite que éste siempre sea el óptimo y buscarle la solución para que se logre unificar criterios y satisfacer al personal de modo que esté a gusto con el ambiente laboral.

Con respecto al ítem número 22 se refleja que el 28,57% de los encuestados dijeron que el color y decoración del ambiente son siempre adecuados, en tanto que el 45,71% aseveró que éste es adecuado sólo a veces y 25,71% afirmó que nunca.

Al momento de pintar el sitio de trabajo se debe recordar que los colores utilizados deben permitir que el trabajador se sienta relajado lo que va a llevar que esté bien al momento de realizar sus tareas, un color demasiado fuerte o mal combinado puede hacer que el individuo que labora en la organización se sienta incómodo y no se pueda concentrar en su trabajo, logrando esto que el ambiente se torne pesado. La decoración es preferible que sea al gusto de cada persona, lo mejor es dejar que cada trabajadores coloque en su oficina los elementos decorativos con los que él crea se pueda sentir bien para realizar sus funciones.

El ítem número 23 nos muestra que el 17,41% de los encuestados afirmaron que siempre existen ruidos perturbadores en su lugar de trabajo, el 28,57% dijo que a veces los hay y el 54,29% aseguró que nunca existen ruidos molestos en la organización, lo que lleva a pensar que los ruidos existentes en ésta no afectan a los trabajadores de la misma para el buen

desempeño de sus funciones y que los ruidos que puedan existir son los que normalmente se pueden encontrar en una Institución de salud.

De acuerdo a esto se puede decir que al igual que la iluminación el ruido debe ser de acuerdo al sitio donde se esté laborando, es decir, que su intensidad debe variar de acuerdo a cada tipo de trabajo, debido que altos niveles de ruido en un lugar donde no se requiera o donde no haya la debida protección de los oídos puede llegar a dañarlos. El ruido como se dijo antes debe variar de acuerdo al lugar donde se este y al trabajo que se realiza y tener el cuidado en el caso de ruidos fuertes, tomar las debidas precauciones brindándole al trabajador los materiales para su protección.

TABLA 05.
Distribución absoluta y porcentual de la edad de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín Edo. Monagas.

Alternativas	f_i	%
19 – 26	3	8.57%
27 – 33	5	14.29%
34 – 41	13	37.14%
42 – 49	12	34.29%
50 – 57	2	5.71%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Al analizar de las edades de los trabajadores del Ambulatorio se observa que es población adulta, sólo 5 son jóvenes y 2 personas maduras, por lo que se puede decir que el hecho de que la mayoría de la población del Ambulatorio sea adulta es beneficioso para esta institución debido a que son personas que conocen y cumplen sus responsabilidades, debería haber una estabilidad emocional, es decir, que al contrario de los jóvenes no hay que corregirlos constantemente porque ellos no suelen distraerse, por ende son más centrados y responsables a la hora de realizar su trabajo.

TABLA 06.
Distribución absoluta y porcentual con respecto al sexo de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.

Alternativas	Nº	%
Femenino	25	71.43%
Masculino	10	28.57%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

La información que arroja esta tabla deja sobre entendido que el 71,43% es del sexo femenino y el 28,57% masculino, lo cual demuestra que es el sexo femenino quien es predominante en la mayoría de la población objeto de estudio. Con esto se puede notar que cada día que pasa la mujer se abre nuevos campos y se sumerge cada vez más en el mundo laboral

llegando a ocupar cargos más importantes que el de los hombres y en muchos casos como en esta Institución la mujer ocupa casi todos los cargos y los hombres unos pocos, debido a que la mujer es considerada como un ser con sentido humanitario, con sensibilidad y mayor preocupación por las personas por lo que es más apta para trabajar en el área de salud

TABLA 07.
Distribución absoluta y porcentual en cuanto al tiempo de servicio de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.

Alternativas	f_i	%
Menos de 1 año	5	14.29%
1 – 3	2	5.71%
4 – 6	8	22.86%
7 – 9	6	17.14%
10 – 12	7	20%
13 o más	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Como se puede apreciar en la tabla número 7 desde la apertura del ambulatorio es notorio que el personal que allí labora está casi a la par de su inicio como Institución, y de naturaleza social puesta al servicio de toda la comunidad.

Es importante destacar que hay trabajadores que están laborando en la institución desde sus comienzos, pero estos tienen más tiempo de servicios

debido a que fueron trasladados de otras instituciones de salud para laborar en el Ambulatorio.

TABLA 08.
Distribución absoluta y porcentual con relación al nivel académico de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres Maturín Edo. Monagas.

Alternativas	f_i	%
Secundaria	14	40%
T. S. U.	10	28.57%
Licenciatura	11	31.43%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

La tabla número 8 refleja que el 40% de los trabajadores encuestados sólo llegaron hasta la secundaria, la mayoría de ellos sin obtener el título de bachiller, el 28,57% son técnicos superiores, otro 28,57% son licenciados y sólo el 2,86% hizo un doctorado.

Es importante señalar que para ocupar algunos cargos es imprescindible tener conocimientos técnicos, los cuales no se obtienen sol con la experiencia sino también con estudios relacionados a las responsabilidades que les toque cumplir, por ello es necesario que la Institución prepare a sus empleados con cursos o estudios que le permitan estar al día con el avance tecnológico del sector salud; así como en otras áreas que desarrollen el potencial humanitario y calidad de servicio del personal.

TABLA 09
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres en cuanto al factor que afecta actualmente el clima organizacional Maturín Edo. Monagas.

Factores	f_i	%
➤ Falta de equipos tecnológicos	10	28.57%
➤ Falta de Motivación e Incentivos laborales	15	42.86%
➤ Espacio Físico no es el adecuado	10	28.57%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

Al estudiar los elementos que afectan el Clima actualmente en el Ambulatorio según los trabajadores según los trabajadores en la encuesta aplicada se notó que el 28,57% de estos dijo que es la falta de equipos tecnológicos, debido a ello el trabajo es más lento, cuentan en su mayoría con equipos obsoletos.

El 42,86% piensa que el factor que está afectando el Clima Organizacional es la falta de motivación e incentivos; por lo que se puede decir que como este es el porcentaje mayor, la mayoría de los trabajadores se sienten desmotivados por cuanto no se incentivan a los trabajadores por la labor realizada. El 28,57% dijo que el factor que afecta es el espacio físico, ya que no les parece el adecuado para el desempeño de sus tareas.

TABLA 10.
Distribución absoluta y porcentual de las recomendaciones de los trabajadores del ambulatorio Dr. José Antonio Serres para mejorar el clima organizacional Maturín Edo. Monagas.

Factores	f_i	%
➤ Mejorar la Comunicación.	15	42.85%
➤ Incentivar al Personal.	5	14.29%
➤ Mejorar el Espacio Físico.	8	22.86%
➤ Incorporar equipos tecnológicos.	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del ambulatorio Marzo 2.005.

De lo observado en la tabla número 10 se desprenden ciertas sugerencias por parte de los trabajadores encuestados siendo notorio que el 42,85% expresa que se debe mejorar el proceso de comunicación mientras que un 22,86% manifiestan que carecen de espacios físicos que les permitan el buen desenvolvimiento en sus funciones, igualmente un 20% opina que no les es suficiente los equipos tecnológicos con que trabajan por cuanto no están actualizados, finalmente, un porcentaje de la población en estudio dejó claro que no son incentivados por la labor que realizan y mucho menos por el tiempo de servicio prestado en la Institución como podrían ser los conocimientos o en su defecto los ascensos. En este análisis se puede observar que los factores que según los trabajadores están actualmente afectando el Clima Organizacional reflejados son los que piden mejorar en las recomendaciones, exceptuando el factor de la comunicación que sugieren

mejorarlo, en cambio no está indicado como uno de los factores que en la actualidad afectan el Clima.

4.2. DIAGNOSTICO

La investigación realizada nos llevó a determinar el siguiente diagnostico.

Con respecto a las variables demográficas se pudo observar que el mayor número de los trabajadores son relativamente adultos, lo cual indica una gran responsabilidad y seriedad en la realización de actividades. Seguidamente se observó que el género predominante en el Ambulatorio es el femenino cuya tendencia es relevante por su calidad humana la cual siempre se le ha acreditado.

Respecto al tiempo de servicio se encuentra relativamente a la par con el inicio del Ambulatorio y en el nivel académico es notorio que la mayoría del personal estudió solo hasta la secundaria, lo cual indica que se deben realizar más estudios relacionados con los cargos que desempeñan actualmente.

En lo que se refiere a los factores organizacionales se pudo observar que prevalecen lazos de amistad entre los trabajadores, las tareas que realizan pocas veces están acorde con el cargo que ocupan y que estas a su vez contemplan los procedimientos y políticas Institucionales. La misión y visión de la institución es conocida por la directiva, mas no por algunos de sus empleados, pero las normas y políticas se aplican con efectividad sólo a veces a los empleados, es decir hay momentos en que su aplicación no es oportuna y no se le aplican a todos sus empleados.

En cuanto a los factores sociales se detectó diferencias de opiniones en lo que respecta a la comunicación, debido a que la mayoría de los trabajadores dijo que esta siempre era efectiva, mientras que un porcentaje significativo indicó la necesidad de mejorarla, lo cual indica una polarización del sector. En esta institución se toman en cuenta las ideas y opiniones de los trabajadores lo que quiere decir que éstos no son excluidos al momento de tomar una decisión y el liderazgo que predomina es aquel que se preocupa por el crecimiento profesional de sus trabajadores, lo que significa que tienen una visión de desarrollo a futuro. Por otra parte se observó que existen buenas relaciones interpersonales, es decir que el ambiente de este tiende a ser muy relajado, que son pocos los desacuerdos entre sus trabajadores.

En los factores psicológicos el trabajo en equipo tiene mucha importancia para los integrantes del Ambulatorio, debido a que estos consideran que de la unión de los trabajadores, para realizar una tarea depende que se alcancen los objetivos de la empresa; aunque los empleados no se sienten muy satisfechos por cuanto no se les ofrecen incentivos no remunerativos, y el esfuerzo con el que realizan determinada labor es valorado sólo a veces, además los trabajadores sienten que el trabajo que realizan no cubre sus expectativas y que los recursos materiales para la realización de sus tareas no siempre son suficientes.

Con respecto a los factores físicos – ambientales encontramos otras diferencia de opiniones, debido a que una parte de los trabajadores les pareció que el espacio físico era el óptimo, mientras que otro grupo recomendó mejorarlo; la temperatura es la adecuada para la realización de los trabajos, la iluminación tiene ciertas fallas, los colores y decoración del

ambiente son los adecuados para el trabajo y no hay ruidos que puedan perturbar el buen desempeño de las actividades.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las políticas y normas con efectividad a todos los empleados.
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos no remunerativos con el fin de que se sientan motivados.
- Se recomienda a los supervisores inmediatos dar al personal responsabilidades que conciernen a su cargo y a su vez dotarlos de los recursos materiales necesarios para la realización de los trabajos, logrando que el personal se sienta satisfecho
- Revisar el espacio físico, la iluminación, color y decoración del ambiente de trabajo.
- Preparar profesionalmente al trabajador, es decir, capacitarlos a través de cursos que vayan en función de sus cargos, así mismo permitirles una comunicación efectiva con el fin de que esta permita una mayor interacción y el alcance de los objetivos propuestos
- Incentivar de alguna manera al trabajador a continuar sus estudios a nivel profesional, para así enriquecer aun más sus conocimientos para que este obtenga un cambio de estatus dentro de la institución.

REFERENCIAS

- Brito Jeannette, Font Trina, Análisis del Ambiente del Departamento de Administración en la Empresa servicios Petroleros Oriente Maturín Estado Monagas. Mayo, 2003.
- Brunet. "El clima del trabajo en las organizaciones; definición, diagnostico y consecuencias". México, Editorial Trillas. 1.998.
- Bustos Paulina; Miranda Mauricio; Rodrigo, Peralta. Clima Organizacional.. <http://www.gestiopolis.com/climaorganizacional.htm>. 2005.
- Campos Maria, Rodríguez Adriana. Análisis del ambiente organizacional de la Empresa Fondo de Crédito Maturín Estado Monagas. Mayo 2003.
- Campos Marianela. Informe de Pasantía Realizado en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Febrero 2003. pág. 4-6.
- Carolina Ramírez. "Plan para mejorar el clima organizacional en PDVSA Caracas", UDO-Monagas. Julio 2000.
- Chiavenato Adalberto. <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#>. 2000.
- Clima Organizacional. <http://www.monografias.com/documentos/articulos%20CyC\Clima%20organizacional.htm>. 2001.

- Maish Molina, Elena. <http://www.emaish@terra.com.p>. 2005.
- Gil Ruiz y Ruiz. “La nueva dirección de personas en la empresa”. México. MacGraw-Hill. 1997.

- Guillen Carlos, Guil Bozal Rocío. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Editorial McGraw – Hill/ Interamericana de España, S.A.U. Año 2000.

- Keyth Davis & Newstrom John. Comportamiento humano en las organizaciones, Comportamiento organizacional. Editorial McGraw – Hill 2000.

- Koontz, H. y Weihrich, H. “Administración una perspectiva global”. 11^a Edición. MacGraw-Hill. 1998.

- Lincolm, Chao. Estadística para las Ciencias Administrativas. 3^{era} Edición. 1.993.

- Manganelli Raymond & klein Mark. Como hacer reingeniería. Editorial Norma. Año 1996.

- Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, S.A. 1.998.

- Rondón Gómez Elis José. Diagnostico del clima organizacional en el departamento de servicios generales de la Empresa Servicios

generales, C.A. (SERVINACA), en las oficinas de Punta de Mata Estado Monagas.. Maturín, Julio 2000.

• Ronnie C. Salmen M.. “Análisis del ambiente organizacional de la planta de extracción Santa Bárbara en el Estado Monagas. UDO-Monagas”. Junio 2002.

• Saavedra. “El clima organizacional y el ausentismo laboral en las empresas”. Trabajo de tesis para obtener el título de Gerencia de Recursos Humanos. UDO-Monagas. 1998.

• Sabino Carlos. El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas. 2000.

• Santoyo Mirna Maria. Análisis del clima organizacional como factor del desarrollo interpersonal en la gerencia administrativa de la Empresa Aguas de Monagas. Febrero 2003.

• Stoner y Freeman. Administración. 6^{ta} Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.

• Werther, W. y Davis, K.. “Administración de personal y Recursos Humanos”. 1998.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario que le suministramos, tiene como propósito recabar información para realizar nuestro informe final de grado titulado “Diagnostico del clima organizacional del Ambulatorio Dr., José Antonio Serres. Maturín, Estado Monagas. 2005 “.

Es fundamental su colaboración por cuanto nos va ha permitir lograr este objetivo, motivo por el cual le agradecemos responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas contenidas en este cuestionario, debido a que de ello depende la confiabilidad de los resultados finales. Sus respuestas serán tratadas con la seriedad del caso conservando el anonimato.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta
- Marque con (X) la respuesta seleccionada
- Sea objetivo al responder
- No deje ninguna pregunta sin responder

Nota: Su respuesta no lo compromete de ninguna manera, en su situación con la empresa, estos datos serán utilizados única y exclusivamente para el respectivo informe final de grado.

Datos de Identificación Fecha: _____

Edad _____, Sexo _____, Cargo _____, Dependencia / Dpto _____

Tiempo de Servicio _____, Nivel Académico _____

Gracias por su colaboración.

	Siempre	A Veces	Nunca
1. ¿Entre su grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo?			
	Br. Brazón Beatriz – Br. _____		
2. ¿Las tareas que usted realiza corresponden al cargo que ejerce?	_____	_____	_____
3. ¿El cargo que usted ejerce contempla las políticas y procedimientos Institucionales?	_____	_____	_____
4. ¿Las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los empleados?	_____	_____	_____
5. ¿La misión y visión Institucional es respetada por los funcionarios de la empresa?	_____	Marín Lidia.	
6. ¿La comunicación con su superior inmediato y con sus compañeros es efectiva?	_____	_____	_____
7. ¿Su supervisor inmediato toma en cuenta sus ideas y opiniones?	_____	_____	_____
8. ¿El liderazgo de su departamento es con una visión de desarrollo a futuro?	_____	_____	_____
9. ¿El liderazgo en su departamento es autoritario?	_____	_____	_____
10. ¿El líder de su departamento crea armonía, es empático?	_____	_____	_____
11. ¿Participa usted en la toma de decisiones de su departamento?	_____	_____	_____
12. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?	_____	_____	_____
13. ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo?	_____	_____	_____
14. ¿Cree usted que el trabajo en equipo le ayuda a lograr los objetivos propuestos?	_____	_____	_____
15. ¿Ofrece la empresa incentivos no remunerativos?	_____	_____	_____
16. ¿Le agrada la labor que realiza?	_____	_____	_____
17. ¿Su esfuerzo es valorado al desempeñar eficientemente sus funciones?	_____	_____	_____
18. ¿El espacio físico donde trabaja es adecuado?	_____	_____	_____
19. ¿La temperatura es agradable para realizar su trabajo?	_____	_____	_____
20. ¿La iluminación de su lugar de trabajo es la apropiada?	_____	_____	_____
21. ¿El ambiente del Ambulatorio es agradable?	_____	_____	_____
22. ¿Los colores y decoración del ambiente son adecuados?	_____	_____	_____
23. ¿Existen ruidos perturbadores en su lugar de trabajo?	_____	_____	_____
24. ¿El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas?	_____	_____	_____
25. ¿Cuenta usted con los recursos para cumplir con su trabajo?	_____	_____	_____

26. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el Clima Organizacional de la Institución?

27. ¿Cuál considera usted es el factor que actualmente está afectando el Clima Organizacional?

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ ANTONIO SERRES
MATURÍN – ESTADO MONAGAS**

