



Universidad de Oriente  
Núcleo Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AMBULATORIO  
URBANO I DE SANTA FE, MUNICIPIO SUCRE,  
ESTADO SUCRE. AÑO 2008.**

**AUTORAS:**

Beici Barrios

Karen Gamardo

**ASESOR:**

M.Sc. Daniel Romero Pernalete

Trabajo de Grado, modalidad investigación, presentado como requisito parcial para  
optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, Mayo 2009

**ACTA**

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
LISTA DE CUADROS .....	iii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
NATURALEZA DEL PROBLEMA .....	4
1.1 Planteamiento Del Problema.....	4
1.2 Objetivos De La Investigacion .....	8
1.2.1.-Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificación.....	10
CAPITULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes De La Investigación.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.2.1 La Organización.....	18
2.2.2 Clima Organizacional.....	19
2.2.2.1 Percepción.....	21
2.2.3 Tipos De Clima Organizacional.....	22
2.2.3.1 Autoritario.....	22
2.2.3.2 Participativo .....	23
2.2.4 Dimensiones De Clima Organizacional .....	24
2.2.5 Importancia Del Clima Organizacional Para Las Organizaciones.....	25
2.3 Descripción De La Organización .....	27

2.3.1 Misión .....	28
2.3.2 Visión .....	28
2.3.3 Objetivos .....	28
2.3.4 Estructura Organizativa.....	29
2.3.4.1. Coordinación:.....	29
2.3.4.2. Servicios Médicos .....	30
2.3.4.3. Servicios De Enfermería .....	30
2.3.4.4. Servicios De Apoyo .....	30
2.3.4.5. Servicios Auxiliares .....	31
2.3.4.6. Servicios Generales.....	31
2.3.4.7. Servicios Financieros Y Administrativos .....	31
2.4 Bases Legales .....	31
2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. ....	32
2.4.2. Ley Orgánica Del Trabajo.....	32
2.4.3. Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo. ....	33
2.5. Definición De Términos Básicos .....	33
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>35</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>35</b>
3.1 Diseño De La Investigación .....	35
3.2. Nivel De La Investigación .....	35
3.3. Área De Estudio .....	36
3.4. Población.....	36
3.5. Fuente De Información .....	37
3.6. Técnicas De Recolección De Datos .....	37
3.7. Procesamiento De La Información.....	38
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>40</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1. Datos Socio-Demográficos .....	40

4.2. Clima Organizacional.....	45
4.2.1. Métodos De Mando.....	46
4.2.2. Fuerzas Motivacionales.....	50
2.2.3. Procesos De Comunicación.....	54
4.2.4. Proceso De Influencia .....	59
2.2.5. Proceso De Toma De Decisiones .....	64
4.2.6. Proceso De Planificación .....	68
2.2.7. Proceso De Control .....	72
2.2.8. Objetivos De Rendimiento Y Perfeccionamiento .....	77
2.2.9. Tipo De Clima Organizacional. ....	81
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS .....	91

## **DEDICATORIA**

A mi Dios Todopoderoso por no haberme desamparado en esta etapa de mi vida y por encontrar en él las fuerzas para superar las vicisitudes.

A mi hermosa madre Marbelys Romero, por ser la persona quien siempre confió en mí y me dio palabras de aliento en los momentos en que más las necesite.

A mi queridísimo padre Antonio Brito, por ser un apoyo a lo largo de toda mi carrera y al cual le estoy eternamente agradecida. ¡Gracias Viejito!

A Rosa, mi hermanita de corazón, quien siempre estuvo allí conmigo en las buenas y las no tan buenas.

¡Muchísimas gracias!

Karen Gamardo.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero presentar mis más sinceros agradecimientos a mis padres sin si ayuda no hubiese logrado este triunfo.

De igual modo quiero agradecer a mi querido profesor Daniel Romero Pernalet, quien fue pieza fundamental en esta etapa de mi carrera. No me bastaran las palabras para mostrar mi eterno agradecimiento. ¡Gracias, profesor!

Finalmente, pero no menos importante, a mi amiga Andreina Silva, quien con sus ocurrencias siempre encontraba las palabras exactas para desenredar mis caos.

Karen Gamardo.

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	41
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según género, Cumaná. Año 2008. ....	41
Cuadro N° 2 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	41
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según edad, Cumaná. Año 2008. ....	41
Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	42
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estado civil, Cumaná. Año 2008 .....	42
Cuadro N° 4 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en.....	43
el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según grado de instrucción, Cumaná. Año 2008.....	43
Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	43
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el cargo, Cumaná. Año 2008. ....	43
Cuadro N° 6 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	44
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según antigüedad en la organización Cumaná. Año 2008. ....	44
Cuadro N° 7 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	44
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, , Municipio Sucre, Estado Sucre según antigüedad en el cargo, Cumaná. Año 2008. ....	44
Tabla N° 1 Escala de interpretación para los tipos de clima organizacional .....	46
Cuadro N° 8 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora .....	47
en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre Estado Sucre, según confianza percibida entre jefes y subordinados, Cumaná. Año 2008. ....	47

Cuadro N° 9 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	48
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción sobre quien elabora las normas de trabajo, Cumaná. Año 2008. ....	48
Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción sobre aceptación de opiniones para solventar problemas, Cumaná. Año 2008 .....	49
Cuadro N° 11 Índices de la dimensión métodos de mando y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre. Cumaná, Año 2008 .....	50
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción de los mecanismos para motivar a los trabajadores. Cumaná. Año 2008.....	51
Cuadro N° 13 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estímulo de los jefes hacia los trabajadores, Cumaná. Año 2008.....	52
Cuadro N° 14 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, ,Municipio Sucre, Estado Sucre según grado de responsabilidad del personal, Cumaná. Año 2008.....	53
Cuadro N° 15 Índices de la dimensión fuerzas motivacionales y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fé, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008 .....	54
Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Estado Sucre,Municipio Sucre, según la comunicación entre jefes y subordinados, Cumaná. Año 2008 .....	55
Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el tipo de comunicación. Cumaná. Año 2008. ....	57
Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	57
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la percepción de barreras en la comunicación, Cumaná. Año 2008 .....	57

Cuadro N° 19 Índices de la dimensión modo de comunicación y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008. ....	58
Cuadro N° 20 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	59
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción del personal respecto a las instrucciones dadas por los jefes, Cumaná. Año 2008.....	59
Cuadro N° 21 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	61
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estimulación del trabajo en equipo, Cumaná. Año 2008 .....	61
Cuadro N°22 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	62
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el trato de los jefes hacia sus empleados, Cumaná. Año 2008.....	62
Cuadro N° 23 Índices de la dimensión procesos de influencia y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Estado Sucre Cumaná, Año 2008...	63
Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según los niveles donde se toman las decisiones, Cumaná. Año 2008. ....	64
Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el.....	65
Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre Estado Sucre, según las bases para la toma de decisiones. Cumaná. Año 2008 .....	65
Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre Según efectos motivacionales de la toma de decisiones, Cumaná. Año 2008 .....	67
Cuadro N° 27 Índices de la dimensión proceso de toma de decisiones y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008 .....	68
Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el establecimiento de objetivos y metas, Cumaná. Año 2008.....	69

Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, , Municipio Sucre, Estado Sucre según resistencia hacia los objetivos fijados, Cumaná. Año 2008.....	70
Cuadro N° 30 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el conocimiento de las actividades a realizar, Cumaná. Año 2008.....	71
Cuadro N° 31 Índices de la dimensión proceso de planificación y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008. ....	72
Cuadro N° 32 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, ,Municipio Sucre, Estado Sucre según la efectividad de los mecanismos de control utilizados en la institución, Cumaná. Año 2008.....	73
Cuadro N° 33 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la forma de ejecución del proceso de control, Cumaná. Año 2008.....	74
Cuadro N° 34 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según los criterios utilizados en el proceso de control, Cumaná. Año 2008.....	75
Cuadro N° 35 Índices de la dimensión proceso de control y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre,Estado Sucre Cumaná, Año 2008. ....	76
Cuadro N° 36 Distribución absoluta y porcentual del personal que Labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre Según la evaluación de desempeño, Cumaná. Año 2008. ....	77
Cuadro N° 37 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la existencia de planes de formación, Cumaná. Año 2008. ....	78
Cuadro N° 38 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el	

Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según relación de los objetivos grupales con los organizacionales. Cumaná. Año 2008. ....	80
Cuadro N° 39 Índices de la dimensión objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento; y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008. ....	81

## **RESUMEN**

El clima organizacional es la percepción de los trabajadores sobre el ambiente social y organizativo en el cual realiza sus actividades laborales. La percepción que los trabajadores tengan sobre el clima organizacional va a incidir en su comportamiento y en su desempeño. Mediante la presente investigación se determinó el tipo de clima organizacional predominante en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, a partir del estudio de las siguientes dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales proceso de influencia, proceso de planificación, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, modos de comunicación, proceso de toma de decisiones y proceso de control. Para la categorización del clima organizacional se usó la tipología propuesta por Likert: autoritario explosivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. La investigación fue de campo y de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por 71 trabajadores y directivos, quienes suministraron la información a través de un cuestionario impreso, aplicado mediante una entrevista personal con cada uno de ellos. Los resultados permitieron caracterizar el clima predominante de la institución estudiada como autoritario benevolente. Siete de las ocho dimensiones estudiadas calzan en esa clasificación.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día hacen constantes esfuerzos por ofrecer bienes y servicios de calidad, de manera que puedan satisfacer las crecientes demandas de sus clientes y usuarios, y al mismo tiempo mantenerse en el mercado siendo cada vez más competitivo. Para cumplir con este fin las organizaciones tratan de hacer un uso óptimo de los recursos que tiene a su disposición, pero sobre todo se esfuerzan en mantener un recurso humano satisfecho y motivado, pues es el personal quien realiza las actividades que permiten alcanzar los objetivos de una organización.

Garantizar que la conducta del personal sea la adecuada no es una tarea fácil, ya que los trabajadores se pueden ver afectados, entre otras cosas, por la percepción que tenga sobre diversas situaciones del entorno laboral, como por ejemplo el estilo de liderazgo, la forma como se toman las decisiones, la forma como se comunica, se planifica o se motiva al trabajador. El conjunto de esas percepciones puede agruparse bajo el concepto de clima organizacional, el cual afecta la conducta de las personas, su satisfacción en el trabajo, su nivel de compromiso y motivación y su rendimiento. De allí la importancia del estudio del clima organizacional.

En la presente investigación se analizó el tipo de clima predominante en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, el cual es una organización ubicada en Santa Fe, Municipio Sucre, en el Estado Sucre, el cual brinda un servicio público de salud a esa comunidad y a zonas adyacentes. Dicha institución tiene una capacidad de atención de aproximadamente dos mil pacientes al mes, y está dividida en dos áreas: el área de emergencia y el área de integrales, La primera abarca sala de parto, sala de nebulización, sala de hospitalización, sala de emergencia y depósito de insumo médicos. La segunda está conformada por los servicios de odontología, ginecología,

farmacia, inmunización, pediatría, depósito de vacuna, oficina de dirección, historias médicas, oficina de enfermería, consultorio de medicina general y laboratorio.

Para realizar esta investigación se utilizó un diseño de campo, con un nivel descriptivo, tomando como principal fuente de información el personal que labora en el ambulatorio, el cual está constituido por 71 trabajadores, quienes realizan diversas actividades. A cada uno de ellos se le realizó una entrevista utilizando un cuestionario impreso, aplicado en noviembre de 2008, con preguntas relacionadas con la percepción de las dimensiones del clima organizacional. Dicho instrumento fue sometido a la validación por tres expertos. La información fue complementada con la observación no participante.

Para el desarrollo de la investigación se consideró que el clima laboral está conformado por ocho (8) dimensiones: métodos de mando, modos de comunicación, procesos de influencia, fuerzas motivacionales toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La combinación de esos factores permitió identificar el tipo de clima organizacional, para lo cual se usaron las categorías establecidas por Likert: autoritario explosivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Para determinar el clima organizacional dominante en la institución se utilizaron índices por dimensión, los cuales permitieron ubicar cada una de esas dimensiones en un determinado tipo de clima. El promedio de esos índices dio como resultado un índice general que fue utilizado para ubicar el clima organizacional del ambulatorio estudiado en alguna de las categorías mencionadas.

La investigación arrojó que el tipo de clima predominante en la institución es el autoritario benevolente, pues la mayoría de las dimensiones se correspondieron con este tipo de clima, y el índice general ratificó esa categorización.

Los resultados permitieron elaborar un conjunto de recomendaciones, que si son acogidos y puestos en práctica por los altos directivos de la institución, podrían mejorar el clima organizacional, lo cual contribuiría a elevar el rendimiento, satisfacción y rotación del personal del Ambulatorio Urbano I Santa Fe.

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos:

El Capítulo I contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

El Capítulo II hace alusión al marco teórico que sustenta el proceso de la investigación, y abarca los aspectos referentes a los antecedentes del estudio, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos.

El Capítulo III contiene el marco metodológico, el cual identifica el diseño y nivel de la investigación, la población y las fuentes de información, y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV contiene el análisis de las ocho dimensiones del clima organizacional y la caracterización del clima predominante en la institución.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos que se consideraron de importancia para la investigación.

# CAPÍTULO I

## NATURALEZA DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento Del Problema

El clima organizacional es un fenómeno que se ha venido estudiando en el seno de las organizaciones modernas, por lo que es necesario comenzar por precisar el significado de las mismas. Prieto Herrera (2004: 9) las define como “entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”. En esta definición se destaca que las organizaciones actúan y se desarrollan a través de la interacción de un conjunto de individuos que realizan determinadas tareas, orientados a unos fines específicos y utilizando ciertos recursos. Así, el papel fundamental lo juegan los recursos humanos pues son las personas las que “*planean, organizan, dirigen y controlan las organizaciones para que funcionen y operen*” (Chiavenato, 2005: 60) .

En la actualidad, las organizaciones, tanto públicas como privadas, presionadas por las exigencias de clientes y usuarios, buscan mayor efectividad y eficiencia en el logro de los objetivos para las cuales fueron creadas, lo cual va a depender de la capacidad que ellas tengan para gestionar sus recursos humanos. Por esta razón, los gerentes de esas organizaciones se interesan por estudiar los factores que inciden en el rendimiento de su personal, uno de los cuales es el clima organizacional.

Uno de los factores que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones es el clima organizacional, el cual es definido por Litwin (citado por Chiavenato, 2005: 86) como “*la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye en su*

*comportamiento”.*

El clima organizacional, en consecuencia, está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre los aspectos organizacionales, sociales y ambientales de su trabajo. El clima organizacional, afecta el comportamiento humano en el trabajo, y ejerce influencia en la productividad de las organizaciones. Brunet (2005: 11) señala que:

El comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Así, el clima organizacional se ha convertido en un tema de interés académico y práctico. Y existen varios enfoques para abordar su estudio. Uno de los más conocidos es el enfoque de Rensis Likert, quien plantea que existen dos grandes tipos de clima organizacional, estos son: clima de tipo autoritario, el cual puede dividirse en sistema explotador y sistema autoritario paternalista; y clima de tipo participativo, el cual está integrado por el sistema consultivo y el sistema de participación en grupo.

Según la teoría propuesta por Likert, el tipo de clima está determinado por la combinación de ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación, proceso de influencia, toma de decisiones, proceso de planificación, proceso de control, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Cabe resaltar que ningún elemento es más importante que el otro, puesto que cada uno de ellos aporta su contribución para crear un determinado clima.

El enfoque de Likert será tomado como guía para el desarrollo de la

investigación, debido, en primer término, a que sus ocho dimensiones abarcan un conjunto amplio de factores sociales y organizacionales que permiten una comprensión global del clima organizacional. Aparte de eso, el modelo de Likert tiene el respaldo de numerosas investigaciones que se han realizado basándose en sus planteamientos, lo que es indicativo de la validez y pertinencia de su enfoque.

De allí la importancia del estudio de las dimensiones del clima organizacional, ya que constituyen un mecanismo para identificar el tipo de clima y sus eventuales consecuencias. Entre las consecuencias de un clima participativo se encuentran la satisfacción del personal y su buen desempeño, así como también una alta productividad de la organización. Por el contrario en un tipo de clima autocrático están, insatisfacción de los empleados, la rotación, el ausentismo, los cuales se ven reflejado en la deficiente calidad del producto o servicio que la organización presta.

Por lo antes expuesto, para cualquier organización es de gran utilidad disponer de un análisis de su clima laboral, por los efectos que éste tiene sobre el comportamiento de sus miembros. De allí nace el interés por el estudio del clima en una organización pública insertada en el sistema de salud del estado Sucre y que presta servicios en la Parroquia Raúl Leoni del Municipio Sucre. Se trata del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, cuya misión es brindar un servicio óptimo de salud a la citada comunidad y zonas adyacentes.

En ese ambulatorio se han venido presentando algunos síntomas en los que podría estar influyendo el clima laboral de esa institución. En conversación con la directora del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, el 15 de mayo de 2008 se pudo conocer que en ese centro de salud se ha venido presentando un elevado índice de ausentismo, expresiones de insatisfacción y descontento por parte de los trabajadores, ocasionando así retardos en el cumplimiento de las actividades laborales y una deficiente atención a los pacientes que acuden a la institución. Tales manifestaciones

pueden estar asociadas con un cierto tipo de clima organizacional, pues se identifican como posibles efectos de una apreciación desfavorable del clima laboral.

De continuar la situación, continuarían las expresiones de insatisfacción y desmotivación, lo cual podría provocar que el desempeño individual se deteriorara, con repercusiones para la organización y para los usuarios del servicio.

Esta situación podría requerir una intervención para mejorar algunos aspectos relacionados con el clima laboral en la organización, pero para hacerlo es necesario conocer cuáles son las características de clima organizacional, permitiendo así proponer, si fuera necesario, medidas para el su manejo. Con tal finalidad surgió la necesidad de realizar una investigación para analizar, ¿Cuál es el tipo de clima organizacional presente en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe, Municipio Sucre del estado Sucre, para año 2008? Según la tipología de Likert.

De esta interrogante general, se derivan las siguientes interrogantes específicas:

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los métodos de mando utilizados para dirigir a los empleados?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre las fuerzas motivacionales utilizadas para estimular al personal?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los procesos de Comunicación?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos de Influencia para el logro de los objetivos organizacionales?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los procesos de toma de decisiones así como la distribución de las responsabilidades?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos usados para la planificación?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos de control?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en la formación?

## **1.2 Objetivos De La Investigacion**

### **1.2.1.-Objetivo General**

Analizar el clima organizacional del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe, Municipio Sucre del Estado Sucre, Año 2008.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe sobre los métodos de mando utilizados para dirigir al personal.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe en relación con las fuerzas motivacionales usadas para estimular al personal.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los procesos de comunicación.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos de influencia para el logro de los objetivos organizacionales.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, con respecto a los procesos de toma de decisiones así como la distribución de las responsabilidades.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos usados para la planificación.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, sobre los mecanismos de control.
- Determinar la percepción que tienen los trabajadores que laboran en el Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre, con respecto a los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en la formación.
- Identificar el tipo de clima organizacional, según la clasificación de Likert.

### **1.3 Justificación**

En la actualidad el hombre desarrolla gran parte de su vida dentro de las organizaciones. De allí que puede verse afectado por sucesos que tienen lugar dentro de las mismas. Es compromiso de la gerencia mantener condiciones para que la estadía de los trabajadores dentro de ellas sea lo más agradable posible, permitiéndole a los trabajadores satisfacer sus necesidades y posibilitando que la organización alcance sus objetivos.

Para ello las empresas deben incentivar estudios periódicos que les permitan tener un diagnóstico de algunas circunstancias que puedan afectar el clima organizacional de los trabajadores, para tomar medidas correctivas en pro de mejorar ese clima laboral y favorecer la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, conjuntamente con un mejoramiento de la productividad de la organización.

La investigación realizada es relevante en virtud de que se aporta información a la directiva del Ambulatorio Urbano I, Santa Fe Municipio Sucre del Estado Sucre en relación con el clima organizacional; haciendo referencia a los factores que están generando un cierto tipo de clima organizacional, y a partir de su estudio se ha detectado cuáles de las dimensiones están siendo percibidas desfavorablemente por los trabajadores, para sugerir recomendaciones y mejorar el ambiente organizacional de la institución.

De tal manera que si la directiva del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe asume las recomendaciones propuestas se podrían reducir las manifestaciones de descontento e insatisfacción asociados al tipo de clima detectado en la organización. Para los trabajadores la puesta en práctica de las recomendaciones hechas por esta investigación podrá favorecer un mayor grado de bienestar, el incremento de los niveles de satisfacción y un mejoramiento del desempeño laboral.

Finalmente, la realización de este trabajo ha permitido a las investigadoras expandir los conocimientos acerca del clima organizacional, y poder llevar estos conocimientos a la práctica generando soluciones para problemas concretos relacionados con el tema.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El clima organizacional es un tema de interés para muchos investigadores desde mediados del siglo pasado, cuando Kurt Lewin introduce el concepto por primera vez, debido a la importancia que tiene para el desarrollo de la organización. En el presente capítulo se reseñarán algunas investigaciones recientes que sirven como antecedentes, se expondrán las bases teóricas que sustentan la investigación, las bases legales referidas a la temática, la descripción de la institución, y por último la definición de términos básicos que están involucrados en la teoría.

#### **2.1 Antecedentes De La Investigación**

Puede considerarse que los orígenes de los estudios del clima organizacional se remontan al siglo XIX, cuando se sospecha que el comportamiento de los individuos estaba influenciado por factores físicos y sociales. La finalidad de esos estudios era entender la conducta de los seres humanos dentro de su trabajo. Sin embargo, no fue sino hasta la mitad del siglo XX cuando el concepto como tal fue introducido en las ciencias del comportamiento por uno de los teóricos más destacados en el tema; Kurt Lewin, quien establece una relación entre la personalidad del individuo, el entorno que lo rodea y la conducta humana.

En Venezuela se han desarrollado numerosos estudios relacionados con este tema, sin embargo no se han realizado últimamente investigaciones de clima en organizaciones vinculadas con el área de la salud. Se reseñan, sin embargo, algunas investigaciones sobre clima laboral que ilustran las tendencias y enfoques que sobre el tema se han venido utilizando.

Marcano y Torres (2.003) realizaron una investigación titulada **“Diagnóstico de las Dimensiones del Clima Organizacional y de la Rotación de los profesionales jóvenes (PJ) de la Siderúrgica del Orinoco C.A. Matanzas, Estado Bolívar”**, como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar. Teniendo como objetivo general “efectuar un diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional y de la Rotación de la población profesionales jóvenes (PJ) la Siderúrgica del Orinoco C.A. Matanzas, Estado Bolívar”.

Las investigadoras aplicaron un modelo perteneciente a los autores Likert, Browsers y Taylor y Litwin y Stringer. Fue incluido por las autoras el indicador remuneración. El modelo resultante consta de cinco (5) dimensiones que estuvieron compuestas a su vez por indicadores de la siguiente forma: liderazgo, (métodos de mando, toma de decisión, comunicación, conflictos y características de las fuerzas motivacionales), sistemas de recompensas (remuneración y recompensa), modelo organizacional (objetivo de rendimiento y perfeccionamiento, recursos humanos y estructuras), comportamiento individual (responsabilidad, desafío, identidad, cooperación y relaciones) y actitud hacia el cambio( apertura a los cambios tecnológicos).

Concluyeron lo siguiente:

Todas las dimensiones del clima requieren ser fortalecidas, puesto que éstas arrojaron un resultado bueno, pero no llena las expectativas de la organización ya que el criterio que esta maneja y busca es el de excelencia, y al no conseguirlo la organización necesita una intervención para fortalecer estas dimensiones que constituyen una debilidad potencial.

Es importante resaltar que los PJ poseen un grado de insatisfacción

elevado con respecto a la remuneración que les ofrece la organización, este indicador constituye la debilidad más fuerte que posee el clima organizacional de los PJ, puesto que arroja un resultado deficiente.

También se concluyó que los PJ tienen una percepción excelente del desafío que representa para ellos su trabajo diario en SIDOR, les gustan los retos impuestos por la organización y trabajan en función de lograrlo. Esto constituye la mayor fortaleza que posee el clima organizacional de los PJ.

Es importante hacer mención que se dio el caso de algunas percepciones por debajo del nivel bueno pero al momento de realizar el análisis se aproximaron las medidas a este nivel, estas percepciones fueron de comunicación de la dimensión liderazgo, recursos humanos de la dimensión modelo organizacional y cooperación de comportamiento individual, los indicadores restantes dieron un resultado bueno pero como se dijo anteriormente no es excelente (métodos de mando; conflictos, toma de decisión y características de las fuerzas motivacionales de la dimensión liderazgo; recompensas de sistemas de recompensas; objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y estructura de modelo organizacional; responsabilidad, relaciones e identidad de comportamiento individual y apertura a los cambios tecnológicos de actitud hacia el cambio), constituyendo debilidades potenciales para la organización.

Por otra parte el índice de rotación presente en los PJ en el periodo del (2000-2002) fue de un veinte y cuatro (24%) pues se registró una renuncia de noventa y nueve (99) PJ de una población inicial de cuatrocientos tres (403). Este índice se encontró elevado, pues el normal en la organización es de un diecisiete (17%) en el cual es dictado por el consorcio Amazonia; al hallarse con un siete (7%) por encima del índice normal se encontró elevado. Entre los principales indicadores de rotación presente en los PJ están el de continuar estudios, nuevo empleo, razones personales y remuneración. (p. 154 – 157)

El estudio resulta interesante por la utilización combinada de varios modelos para el estudio, o que, por otro lado, trae como consecuencia la dificultad para ubicar el clima laboral en alguna categoría. Adicionalmente, sugiere una relación entre el clima organizacional y la rotación, aunque sin utilizar ningún estadístico que mida la

intensidad de esa relación

Presilla (2003) presentó un trabajo de grado titulado **Análisis del Clima Organizacional en la Empresa FERROMETAL, C.A. Año 2003**, como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, Núcleo de Bolívar. El autor aplicó el enfoque de Rensis Likert en su investigación, en la cual llegó a las siguientes conclusiones:

Según la teoría de Likert en la empresa predomina un clima organizacional Autoritario Paternalista que corre el riesgo de convertirse en Autoritario Explotador, ya que la línea entre ellos parece ser muy delgada. Según la visión de los empleados, esto debido a que existe gran confusión con respecto a las dimensiones de motivación, ya que el empleado opina estar motivado al mismo tiempo que no está de acuerdo con las recompensas que recibe. Las dimensiones que presentan debilidades son las siguientes:

- Toma de decisiones: según la opinión de los trabajadores que aunque en su mayoría están de acuerdo con las decisiones que se toman en la organización ellos no participan en dicho proceso, por lo que se infiere que la toma de decisiones está concentrada en pocas personas, dificultando así la rapidez de los procesos, lo que a su vez refleja una administración poco participativa con relación a la gerencia media, lo cual pudiera desarrollar un clima Autoritario respecto a esta dimensión.
- Necesidades de los miembros: aun cuando los resultados no muestran una clara tendencia, podemos señalar que gran parte del personal opina estar en desacuerdo con que la empresa garantiza la capacitación de los empleados a fin de solventar debilidades con relación a las exigencias del cargo, sin embargo opinan que si existen posibilidades de aprender y mejorar en la organización; probablemente esto se debe por una relación de intercambio entre los miembros del equipo de trabajo y del trabajo en sí y no de una manera formal por parte de la organización.
- Comunicación: se observó que aun cuando los trabajadores están de acuerdo con los mecanismos de comunicación utilizados por la empresa promueven el trabajo en equipo, negaron en su

mayoría con que existe una comunicación abierta entre la alta dirección y sus trabajadores; al igual que dijeron no estar de acuerdo con que resulta fácil interactuar con el personal de mayor nivel y jerarquía, por lo que es importante destacar que dentro de los parámetros conceptuales de la teoría de Likert este hecho pudiera convertirse en una debilidad que debe ser subsanada.

- Liderazgo: presenta debilidades en el sentido de que los trabajadores opinan que no son consultados a la hora de resolver problemas y formular objetivos, sin embargo afirman que si reciben entrenamiento por parte de los supervisores; por lo que se pudiera inferir que existe un liderazgo Autocrático.
- Rendimiento: se nota una leve falla en cuanto a la comprensión de los trabajadores respecto a las acciones que se le demandan, esto posiblemente se deba a problemas estructurales que existen en la organización , sin dejar de mencionar que existe esmero en cumplir con las responsabilidades asignadas.
- Recompensas: presenta debilidades en el sentido de que existe una marcada tendencia a estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el monto de salario cuando lo comparan con las otras empresas.(p. 97-99)

En la investigación de Presilla se utilizó el enfoque de Likert, al cual le fue introducido algunas modificaciones en cuanto a sus dimensiones. Se identifica claramente el tipo de clima predominante, autoritario paternalista, en función de los resultados para cada una de las dimensiones. El estudio demuestra la utilidad del enfoque de Likert para el abordaje del tema del clima organizacional.

Así mismo, Bello y Salazar (2.007) elaboraron un trabajo de investigación titulado **“Diagnosticar el Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología “Jacinto Navarro Vallenilla”. Carúpano Estado Sucre. Año 2007”**, como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano. Aplicaron el enfoque de Rensis Likert en el cual concluyeron:

- Las variables causales identificadas (desconfianza, fluidez comunicacional, índice de rotación, entre otras), no necesariamente causan un efecto negativo dentro del departamento, ya que a pesar de no presentarse un clima adecuado se cumple con los objetivos establecidos, pero existe un descontento en los miembros del personal que labora que se percibe en la relación interpersonal, ya que asumen actitudes desfavorables que no permiten hacer agradablemente el trabajo.
- Las dimensiones estudiadas mostraron un clima aceptable lo que permite inferir que los trabajadores esperan que la dirección tenga más confianza en ellos además que se les involucre en la toma de decisiones y planificación, también que se utilicen otros métodos de recompensas así como una mayor interacción entre supervisor y empleado.
- El clima organizacional se encuentra ubicado entre los sistemas I y II de acuerdo con la teoría planteada por Rensis Likert. Esto indica que el tipo de clima es de tipo Autoritario Paternalista.(p.74)

Este último trabajo está basado también en el enfoque de Likert, aunque incluye variables causales que están fuera del modelo, como por ejemplo la rotación, que es más bien un efecto de una percepción poco favorable del clima laboral. La última y más importante de las conclusiones contiene cierta ambigüedad al ubicar los resultados entre los sistemas I y II y calificar el clima como autoritario paternalista. En sus conclusiones, los autores no presentan el sustento que les permite calificar el clima de esa forma.

Las investigaciones mencionadas sirven para ilustrar el interés que ha venido despertando los estudios sobre clima organizacional, así como la utilidad del enfoque de Likert para este tipo de estudio. El trabajo que las investigadoras se proponen se inscribe en esa línea de interés, y empleará el modelo de Rensis Likert, aplicado a una institución pública de salud, sobre las cuales, como ya se señaló no se han hecho en el pasado inmediato estudios sobre clima organizacional.

## 2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas se fundamentan en los principales conceptos que sirven de sustento a la investigación. En esta sección se expondrá, en primer lugar, el concepto la organización, seguidamente se presentarán las definiciones de clima organizacional y percepción, así como los principales tipos de clima que pueden presentarse en las organizaciones, sus dimensiones y, finalmente, la importancia de clima laboral para tales organizaciones.

### 2.2.1 La Organización

Los seres humanos pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para poder vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, y obtener de ellos sus bienes y servicios. Chiavenato (2005: 29) señala lo siguiente: *“Todos los días tenemos contacto con organizaciones. Si no participamos en ellas como miembros, en el trabajo, la escuela, la vida social y civil, la iglesia, etc., ellas nos afectan como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos”*. De allí la trascendencia e importancia de las organizaciones en la vida del hombre moderno.

En este orden de ideas es conveniente precisar el concepto de organización. Según Chiavenato (2006: 17) una organización puede ser definida como *“una entidad social compuesta por personas, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común”*. El autor pone el énfasis en el carácter social de las organizaciones, su estructura y la búsqueda intencional de objetivos comunes. De esfuerzos y el logro de los objetivos establecidos. Robbins (2004: 04) señala que una organización es una *“unidad social coordinada y compuesta por una o más personas, que funcionan de manera mas o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comune”*s La definición propuesta por este autor es parecida a la de Chiavenato, pero agrega la coordinación y continuidad del esfuerzo para alcanzar las metas.

Por otro lado, Prieto (2004:09) las define como “*entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos*”. En este caso, el autor incorpora a la definición el manejo que los individuos hacen de los recursos con los que cuenta la organización.

Los autores citados anteriormente reflejan en sus definiciones a las organizaciones, como entes creados por un fin común, mediante la interacción de recursos (financieros, tecnológicos, materiales y humanos). Para efectos de este trabajo, se define organización como una entidad social compuesta por los individuos de forma conciente, coordinada y permanente para la realización o alcance de un objetivo establecido, mediante la interacción de los recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos.

Las definiciones antes mencionadas destacan la importancia que tiene el capital humano como el recurso más importante para alcanzar los objetivos organizacionales. Con respecto a esto Chiavenato (2000: 04) señala que las personas “*representan las diferencias competitivas que mantienen y promueven el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización y principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo*”.

Ahora bien, el desempeño de los trabajadores va a depender de ciertos factores, uno de los cuales es el clima organizacional, ya que de la forma como el individuo perciba los aspectos ambientales, organizacionales y sociales de su trabajo, va a afectar su desempeño, y por lo tanto su aporte para el logro de los objetivos comunes.

### 2.2.2 Clima Organizacional

Los individuos que trabajan en una organización laboran en determinados ambientes, coordinando sus actividades con las de otras personas y bajo ciertas

orientaciones, normas y procedimientos establecidos en esa organización. Cada individuo percibe de una forma particular esos elementos ambientales, sociales y organizacionales, y actúa en función de esas percepciones. La combinación de esas percepciones individuales es lo que produce el fenómeno del clima organizacional.

El clima organizacional es definido por Chiavenato (2005: 345) como *“la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influyen ostensiblemente en su comportamiento”*. El autor destaca que el clima es una percepción del ambiente y señala que afecta la conducta de los individuos, pero no incluye en su definición el tipo de ambiente al que hace referencia.

Para Brunet (2005:18) el clima organizacional es:

Una medida perceptiva de los atributos organizacionales y esta definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y, que b) pueden ser definidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconsciente) con sus miembros y con la sociedad.

La definición de Brunet es un poco más amplia que la anterior, pues además de incluir el concepto de percepción agrega que la misma es afectada por la actuación de la organización.

Rodríguez (2005: 161), por su parte define el clima organizacional como *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan a dicho trabajo”*.

La definición presentada por Rodríguez es mucho más comprehensiva que las

citadas en primer término, pues hace énfasis en el hecho de que es una percepción, “compartida” y especifica cuál es el objeto de esta percepción: el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las regulaciones organizacionales.

A pesar de las diferencias en las definiciones, todas coinciden en que constituyen percepciones sobre distintos aspectos relacionados con el trabajo y las condiciones en que se realiza. En el contexto de esta investigación el clima organizacional es concebido como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca los aspectos sociales, ambientales y organizacionales, la cual repercute directamente en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

En virtud de que se ha definido el clima organizacional como un conjunto de percepciones, es necesario precisar este último concepto.

#### 2.2.2.1 Percepción

Las personas están dotadas de ciertas características individuales las cuales van adquiriendo a través del tiempo, tales como los valores, creencias, actitudes y aptitudes, que les permiten organizar e interpretar su realidad para responder ante situaciones y demanda del ambiente en sus distintos ámbitos (escolar, familiar, religioso y laboral). Esto conduce al concepto de percepción, el cual es definido por Robbins (2004:124), como *“un proceso por lo que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”*.

Lo anterior significa que la percepción incluye varias etapas, que se inicia con la captación de la realidad a través de los sentidos, sigue con el procesamiento del estímulo a través de la experiencia previa para interpretarlo luego y otorgarle algún

significado, a partir del cual el individuo reacciona ante la realidad percibida.

Tal como lo señala Guerra (1990: Documento en línea), la percepción *“comprende principalmente dos procesos: 1. La recodificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria; 2. Un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas”*.

Lo anteriormente expresado permite señalar que las personas actúan no en función de la realidad objetiva, sino de la percepción que tienen de esa realidad.

### 2.2.3 Tipos De Clima Organizacional

El clima organizacional puede ser clasificado atendiendo a distintos criterios. Una de las clasificaciones más utilizadas es la que hace Rensis Likert, de acuerdo con el cual existen dos grandes tipos de clima organizacional.

#### 2.2.3.1 Autoritario

Este tipo de clima corresponde a un ambiente cerrado, caracterizado por una estructura rígida, trayendo consecuencias poco favorables para el desempeño y la satisfacción de los trabajadores y para la productividad de la organización. Dentro de esta categoría, el autor distingue dos sistemas.

- **Sistema I Autoritario explotador.** En este sistema la dirección no tiene confianza en su personal. La mayoría de las decisiones se toman en la cúspide de la organización y se difunden de manera puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos y amenazas. Ocasionalmente se ofrecen recompensas, y la satisfacción de las necesidades

permanecen en los niveles fisiológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen sobre la base del miedo y la desconfianza.

- **Sistemas II Autoritario benevolente.** Se caracteriza porque la administración tiene confianza en sus empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la dirección, aunque en algunas ocasiones se pueden tomar en niveles inferiores. La motivación que se aplica en este sistema es de recompensas y castigos. El control está igualmente en la dirección, pero en algunos casos se delega hacia los niveles inferiores e intermedios.

#### 2.2.3.2 Participativo

Corresponde a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable y beneficioso, tanto para los trabajadores como para la institución. Likert considera que existen dos tipos de sistemas

- **Sistema III- Consultivo.** Este sistema se caracteriza por la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre superior- subordinado. La interacción es moderada. Muchas veces existe un alto grado de confianza. Esta atmósfera está representada por un dinamismo y la administración funciona en base a los objetivos por alcanzar.
- **Sistema IV- Participativo.** Se caracteriza por la participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, persigue la integración de todos los niveles en la toma de decisiones, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivo de rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este

sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. Brunet (2005:31-33).

Una determinada organización puede tener características de un sistema y algunas de otros, pero mientras más cerca esté del sistema cuatro mayores serán las relaciones entre los miembros de una organización, se realizarán más fácilmente los fines y aspiraciones de cada uno los miembros y por consiguientes tendrán un mejor desempeño.

#### 2.2.4 Dimensiones De Clima Organizacional

El clima organizacional puede ser estudiado desde diversas perspectivas. Distintos autores proponen un conjunto diferente de dimensiones para analizar el clima organizacional.

Litwin y Stringer (citado por Brunet, 2005:46) proponen seis dimensiones para medir el clima organizacional, las cuales son: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

De igual forma Halpil y Crofts (citado por Brunet, 2005:48) trabajaron en función de ocho dimensiones para medir la percepción del clima organizacional de las cuales cuatro de ellas se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director. Dichas dimensiones se mencionan a continuación: desempeño, obstáculos, intensidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

Por otro lado, Mooes e Insel, elaboraron un cuestionario para medir el clima organizacional, titulado: The Work Environment Scale, el cual puede ser utilizado en organizaciones de cualquier naturaleza (privadas, públicas, escolares, empresariales,

etc) dicha encuesta está conformada por diez dimensiones las cuales son las siguientes: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort. (Brunet 2005:49)

Para Likert, autor que se tomará como guía en la presente investigación, el clima organizacional se mide en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando:** la forma que se utilizan los líderes para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** los procedimientos que se implementan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** la naturaleza de la comunicación en la empresa, su dirección y contenido.
- **Las características de los procesos de influencia:** la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización e impulsar su cumplimiento.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** la distribución de los derechos de decisión y la pertinencia de las informaciones en la que se tales decisiones.
- **Las características de los procesos de planificación:** la forma en que se establece el sistema de objetivos o de directrices.
- **Las características de los proceso de control:** el ejercicio y la distribución del control, entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** la planificación, así como la formación deseada. (Brunet 2005:45-46)

Los autores antes mencionados difieren sustancialmente en las dimensiones para medir la percepción del clima organizacional. En concordancia con los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizará la propuesta hecha por Likert.

#### 2.2.5 Importancia Del Clima Organizacional Para Las Organizaciones

El clima organizacional depende de la forma en que el individuo percibe el ambiente físico, humano y organizativo de su sitio de trabajo, y esta percepción puede afectar la conducta de las personas, su satisfacción en el trabajo y su rendimiento. Esto, a su vez, tiene repercusiones en la organización, pues un clima favorablemente percibido afecta positivamente la conducta y el desempeño del individuo y, en consecuencia, reduce el ausentismo, mejora la productividad y permite disminuir la rotación, generando identificación y un mayor compromiso con la organización. Por el contrario, un clima desfavorable produce los efectos contrarios.

En otras palabras, el clima organizacional tiene un impacto directo sobre la satisfacción y la productividad de los individuos en el trabajo, y por lo tanto en el logro eficiente de los objetivos de la organización

Laoruche y Delorme, (citados por Brunet, 2005: 78-79) señalan:

La satisfacción en el trabajo es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detecta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo. La productividad en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales.

El autor concibe al clima organizacional como un factor clave de la productividad en el trabajo, pues ésta se da cuando el clima facilita la interacción entre las necesidades de las personas y los incentivos que ofrece la organización, es decir, cuando se permite al individuo satisfacer sus expectativas.

Por lo antes dicho, los estudios sobre clima organizacional constituyen un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una institución. Con respecto a esto Brunet (2005: 20) señala que los

estudios sobre el clima organizacional son importantes porque permiten:

- Evaluar las fuentes de conflictos, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El autor, en este caso, destaca el uso de los estudios periódicos del clima laboral como un mecanismo para hacer el seguimiento de ciertas variables organizacionales de gran importancia, tales como conflictos, niveles de estrés, insatisfacción y desarrollo de la organización. Otro aspecto importante que se deriva de la afirmación de Brunert es que los estudios del clima organizacional pueden orientar las intervenciones de los gerentes para mejorar aspectos del funcionamiento de las organizaciones.

Es de mucha importancia que el nivel más alto de la organización, realice diagnósticos del clima laboral, porque al evaluar las fuentes de conflictos o la insatisfacción que está promoviendo el desarrollo de conductas negativas, se puede iniciar un cambio que indique cuales son los elementos específicos sobre los que se puede intervenir en caso negativo o tratar de reforzar en el caso positivo, para así tratar de prever posibles problemas.

### **2.3 Descripción De La Organización**

El Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, fundado el 16 de noviembre de 1987, ubicado en la zona sur oeste de la población de Santa Fe, Estado Sucre, específicamente en la urbanización José Rafael Pérez Febres, es una institución

pública, sin fines de lucro dependiente administrativamente de la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD). Tiene una capacidad de atención aproximada de 2000 paciente al mes, encargándose además de las poblaciones aledañas tales como Playa Colorada, Vallecito, Arapito, San Pedro, San Pedrito y Nurucual.

Este centro asistencial ofrece los siguientes servicios: consultas especializadas en las áreas de atención integral, salud escolar, prenatal, planificación familiar, cirugía, odontología y pediatría, promoción de la salud y prevención de enfermedades, satisfaciendo así las necesidades de salud de la comunidad. Cuenta para ello con 38 obreros, 15 profesionales de la salud y 18 empleados administrativos.

### 2.3.1 Misión

El Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, de acuerdo con el Manual administrativo (1990: mimeografiado). Tiene como misión *“brindar un servicio médico asistencial, en base a las necesidades de la población contando para ello con el equipo tecnológico y personal adecuado”*.

### 2.3.2 Visión

El Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, tiene como visión *“ser un líder en la prevención de enfermedades y atención médico asistencial cónsona con los objetivos y las estrategias emanadas del Ministerio de Salud”*. (Manual administrativo 1990: mimeografiado)

### 2.3.3 Objetivos

El Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, de acuerdo con el citado manual. Tiene

como objetivos principales:

- Prestar servicios médicos- asistenciales a la comunidad de Santa Fe y sus adyacencias.
- Prevenir enfermedades dentro y fuera del ambulatorio.
- Mejorar la calidad de vida a través del diagnóstico y tratamiento médico – quirúrgico oportuno.
- Educar a la comunidad para lograr una mejor calidad de vida
- Realizar diagnóstico en las comunidades para brindar el mejor servicio y corregir posibles fallas.
- Establecer relaciones con entes gubernamentales en pro de solucionar problemas de grandes magnitudes.
- Realizar campañas de vacunación en la comunidad.

#### 2.3.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, facilita a la coordinación del mismo, la información necesaria para saber cual es el área de responsabilidad correspondiente a cada uno de los diversos niveles jerárquicos establecidos, definiendo los grados de autoridad que se necesitan para llevar a cabo permitiendo la buena conducción y dirección de la institución. (Anexo N° 1)

A continuación se muestra los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa:

##### 2.3.4.1. Coordinación:

Representada por un médico coordinador que ejerce funciones de director,

elabora metas y supervisa, elabora horarios a los médicos, realiza pedidos de medicamentos y materiales de acuerdo a las necesidades, asiste a reuniones técnico-administrativas, analiza informes y rinde cuentas a fundasalud. Depende de la coordinación, los siguientes servicios.

#### 2.3.4.2. Servicios Médicos

Lo prestan los médicos las veinticuatro horas del día en turnos rotativos, para la atención de los pacientes.

#### 2.3.4.3. Servicios De Enfermería

Se coordina y supervisa al personal de enfermería, elabora informes y plan de actividades comunitarias, trabaja en turnos rotativos de enfermeras de emergencia. Igualmente, se dedica tiempo a la vigilancia epidemiológica, inmunizaciones, programa materno – infantil, entre otros.

#### 2.3.4.4. Servicios De Apoyo

Controlan las historias médicas de ingresos y egresos de los pacientes que acuden al centro de asistencial. En dicho servicio se encuentran los trabajadores sociales encargados de realizar visitas diarias al servicio de emergencia y otras áreas para verificar la existencia de algún caso que corresponda ser atendido por éste servicio.

#### 2.3.4.5. Servicios Auxiliares

Realizan actividades específicas de laboratorio y sala de parto.

#### 2.3.4.6. Servicios Generales

Son servicios dirigidos al saneamiento ambiental de la institución, mantenimiento general en términos de aseo y limpieza, conservación de la edificación y reparación de los equipos existentes. De igual manera; tienen bajo su cargo la responsabilidad de la seguridad del ambulatorio y el personal que allí labora las 24 horas al día.

#### 2.3.4.7. Servicios Financieros Y Administrativos

Se encargan de planificar la gestión financiera y administrativa del ambulatorio, garantizando el abastecimiento de bienes a la institución; para ello es necesario planificar, coordinar, supervisar y controlar el manejo de los recursos económicos y financieros.

### **2.4 Bases Legales**

En Venezuela existen algunas disposiciones jurídicas que regulan los aspectos relacionados con el trabajo. Algunos de ellos son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo.

#### 2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en la búsqueda de garantizar el bienestar de los trabajadores y las condiciones de trabajo, establece algunas disposiciones como por ejemplo:

**Artículo 46.** Toda persona tiene derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral.

**Artículo 89.** El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

Los artículos expuestos destacan el compromiso del Estado de garantizar a los trabajadores las condiciones que les proporcionen un buen desenvolvimiento dentro de su ambiente laboral, resguardando sus condiciones físicas, morales e intelectuales.

#### 2.4.2. Ley Orgánica Del Trabajo

La Ley Orgánica del Trabajo es un instrumento legislativo que regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

En el artículo 185 se establece, las condiciones que deben reunirse para prestarse el trabajo. Señala que tales condiciones deben ser tales que:

- Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias

La ley establece el compromiso que tiene el patrono de tomar las medidas que

fueran necesarias para garantizar la salud y el desarrollo integral de sus trabajadores.

#### 2.4.3. Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo.

Esta ley establece lineamientos en función de garantizar al trabajador las condiciones adecuadas para garantizar el pleno ejercicio de las labores.

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

En este artículo, se evidencia el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a gozar de excelentes condiciones de trabajo en el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales con el fin de garantizar el buen desenvolvimiento de los mismos en su medio laboral.

### 2.5. Definición De Términos Básicos

**Control.** “Ejercicio y distribución del control, entre las instancias organizacionales”. (Brunet, 2005: 46)

**Clima organizacional.** “Configuración de las características de la conducta y expectativa de la personalidad de una organización la cual influye en el comportamiento”. (Brunet, 1997:12) // **2.** “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influyen en su comportamiento”. (Chiavenato, 2000:7)

**Desempeño.** “Cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización”. (Villegas, 1995:54)

**Fuerzas motivacionales.** “Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades”. (Brunet, 2005: 45)

**Liderazgo.** “Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. (Robbins, 2004:314).

**Organización.** “Entidad social compuesta por personas, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (Chiavenato, 2006: 17)

**Métodos de mando.** “Forma que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”. (Brunet, 2005: 45)

**Percepción.** “Proceso por lo que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”. (Robbins: 2004:124)

**Procesos de comunicación.** “Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006:575)

**Procesos de influencia.** “Mecanismos utilizados para influir en los demás con el fin de obtener objetivos deseados” (Elaboración propia).

**Planificación.** “Forma en que se establece el sistema de ligación de objetivos o de directrices” (Brunet, 2005: 46)

**Satisfacción.** “Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Davis y Newstrom, 1999: 276).

**Toma de decisiones:** “Identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad” (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006: 260)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se abordan los elementos metodológicos utilizados con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en esta investigación. Se hace referencia al diseño y nivel de la investigación, se indica la población objeto de estudio, y se describen las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de la información.

#### **3.1 Diseño De La Investigación**

El diseño de la investigación no es más que la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. La presente investigación se enmarca en un diseño de campo, definido por Arias (2006: 31) como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

En efecto, la investigación es de campo ya que se recopila la información directamente de la realidad, en este caso la información la suministrará el personal del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe.

#### **3.2. Nivel De La Investigación**

El nivel de la investigación fué descriptivo, el cual, según Arias (2006: 24),

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En el presente estudio se describe la percepción que tienen los trabajadores sobre cada uno de los componentes del clima laboral según los planteamientos de Rensis Likert, para determinar luego cuál es el tipo de clima de la organización en estudio.

### **3.3. Área De Estudio**

La presente investigación se llevó a cabo en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, ubicado en la urbanización José Rafael Pérez Febres, de la parroquia Raúl Leoní, Municipio Sucre, Estado Sucre.

### **3.4. Población**

En la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por 71 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

- Obreros: 38
- Empleados administrativos: 18
- Profesionales: 15

Por ser el número de trabajadores relativamente pequeño y factible de operar, se trabajó con toda la población, sin necesidad de recurrir al manejo de la muestra.

### 3.5. Fuente De Información

- **Fuentes Primarias:** son los trabajadores y directivos del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, los cuales suministraron la información requerida para el desarrollo de la investigación, relacionada con la percepción sobre las distintas dimensiones consideradas por Likert.
- **Fuentes Secundarias:** estuvo formada por todos aquellos documentos tanto físicos como electrónicos, sobre el tema y sobre la organización a estudiar. Allí se incluyen libros, tesis, leyes, páginas Web, que han permitido contextualizar el problema y orientar la búsqueda de la información, y que posteriormente permitirán la interpretación de los resultados.

### 3.6. Técnicas De Recolección De Datos

En la realización de esta investigación la técnica que se empleó fue la entrevista, que *“es una técnica basada en un diálogo o conversación ‘cara a cara’ entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado”* (Arias, 2006: 73).

El instrumento utilizado fue un cuestionario impreso, el cual fue elaborado por las investigadoras, formado por una serie de ítems correspondientes a las dimensiones del clima organizacional propuesta por Rensis Likert. El instrumento estuvo integrado por 24 ítems, tres por cada una de las ocho dimensiones. Cada ítem tendrá cuatro alternativas de respuesta, codificados del 1 al 4. Cada alternativa corresponderá a uno de los cuatro climas propuestos por Likert:

- Opción 1 Clima autoritario explotador

- Opción 2 Clima autoritario benevolente
- Opción 3 Clima consultivo
- Opción 4 Clima participativo
- Dicho cuestionario fue sometido a la validación por expertos.

### 3.7. Procesamiento De La Información

Una vez recolectada la información se codificaron y se tabularon las respuestas por dimensión, para luego analizarlas porcentualmente. Luego, se procedió a calcular un índice que sirvió para estimar la percepción individual de los distintos factores, a fin de precisar cuál es la apreciación de cada trabajador. Este índice está representado matemáticamente de la siguiente manera:

$$I = \frac{\sum x_i n_i}{N}$$

Dónde:

I= índice

$n_i$ = frecuencia de cada opción de respuesta

$x_i$ = valor otorgado a cada opción

N=total de personas entrevistadas

Para ubicar la percepción de cada uno de ellos se utilizó la siguiente escala de interpretación:

- Entre 1,00 y 1,49 Clima autoritario explotador
- Entre 1,50 y 2,49 Clima autoritario benevolente
- Entre 2,50 y 3,49 Clima consultivo
- Entre 3,50 y 4,00 Clima participativo

Para determinar el clima organizacional dominante en la institución según los planteamientos de Likert, se promediarán los índices individuales, y el resultado de estas operaciones es interpretado con la escala que se acaba de señalar.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La información que se presenta a continuación se obtuvo del instrumento aplicado al personal del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe. Estos datos fueron recolectados, organizados, agrupados y analizados de acuerdo con los objetivos de la investigación y en función de cada una de las ocho dimensiones del clima organizacional. Los resultados obtenidos en este estudio se presentan a través de una serie de cuadros correspondientes a las respuestas de las 31 interrogantes contestadas por los 71 trabajadores encuestados.

En primer término, se reseñan los principales datos demográficos de la población estudiada. Luego se analizan las respuestas correspondientes a las ocho dimensiones del clima organizacional.

#### **4.1. Datos Socio-Demográficos**

En este punto se presentan algunos datos socio-demográficos de los 71 trabajadores del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe que fueron entrevistados para el presente estudio. Se consideraron las siguientes variables: género, edad, estado civil, grado de instrucción, cargo, antigüedad en la organización y antigüedad en el cargo.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados de acuerdo al género del personal del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe.

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según género, Cumaná. Año 2008.

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Femenino	49	69.0
Masculino	22	31.0
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100.0</b>

Se observa que el 69% de la población de trabajadores que hace vida dentro de la institución, está representada por el sexo femenino y el restante por el sexo masculino. Debe señalarse que las mujeres se desempeñan básicamente en labores como enfermería, aseo, limpieza, y en tareas administrativas y de laboratorio. Por el contrario los hombres se desenvuelven fundamentalmente como camilleros, chóferes, obreros de mantenimiento y jardinería.

El siguiente cuadro muestra los datos arrojados por el personal, en relación con la edad.

Cuadro N° 2 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según edad, Cumaná. Año 2008.

<b>Edad</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 23 y 27 años	4	5,7
Entre 28 y 32 años	8	11,3
Entre 33 y 37 años	16	22,5
Entre 38 y 42 años	16	22,5
Entre 43 y 47 años	13	18,3
Entre 48 y 52 años	13	18,3
Entre 53 y 57 años	1	1,4
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Los datos muestran que el 45% de los trabajadores del Ambulatorio de Santa Fe tiene edades comprendidas entre los 33 y 42 años, con una edad promedio de 39,9 años; lo que significa que la mayoría de los trabajadores son personas maduras, quienes podrían ofrecer cierta resistencia a los cambios que se puedan introducir para

mejorar el clima organizacional.

En relación al estado civil del personal de la organización, se presenta el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estado civil, Cumaná. Año 2008

<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Soltero(a)	22	<b>31,0</b>
Casado(a)	28	<b>39,4</b>
Divorciado(a)	6	<b>8,5</b>
Viudo(a)	2	<b>2,8</b>
Unido(a) en Concubinato	13	<b>18,3</b>
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Se muestra que el 57,7 % de los entrevistados expresó estar casado o vivir en concubinato, lo que indica que la mayoría de los trabajadores han establecido un hogar y, por ende, tienen mayores responsabilidades familiares. Cabe destacar que, en este caso, la mayoría de las personas solteras (31,0%) son el soporte principal o único sustento económico en sus hogares.

En relación con el grado de instrucción de los trabajadores objeto de estudio, en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, el 49,3% de los trabajadores manifestó haber concluido la educación secundaria, con un 16,9% que inició, sin concluirlos, sus estudios de educación superior. Solamente otro 16,9% tiene estudios superiores terminados, y corresponden a los médicos, administradores, odontólogos y licenciados en enfermería que laboran en la institución.

Cuadro N° 4 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según grado de instrucción, Cumaná. Año 2008

<b>Grado de Instrucción</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Primaria incompleta	1	1,4
Primaria completa	7	9,9
Secundaria incompleta	16	22,5
Secundaria completa	23	32,4
Superior incompleta	12	16,9
Superior completa	12	16,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Con respecto a la clase de cargo que ocupan los trabajadores del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, se obtuvieron los resultados que se recogen en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el cargo, Cumaná. Año 2008.

<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Obreros</b>	<b>38</b>	<b>53,5</b>
<b>Empleados</b>	<b>33</b>	<b>46,5</b>
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

El cuadro N° 5 indica que el 53,5% del personal entrevistado está clasificado como obrero, desempeñándose fundamentalmente como jardineros, aseadores o chóferes. De igual forma, se pudo observar que el 46,5% de la población objeto de estudio son empleados administrativos y profesionales, quienes ejercen labores en las áreas de emergencia, cirugía, pediatría, consulta, oftalmología, administración, entre otras actividades que requieren un nivel superior de conocimientos formales.

Con respecto a la antigüedad en la organización, los resultados se presentan en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según antigüedad en la organización Cumaná. Año 2008.

<b>Antigüedad en la Organización</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 5 Años	9	12,6
Entre 5 y 9 Años	20	28,2
Entre 10 y 14 Años	18	25,4
Entre 15 y 19 Años	16	22,5
Entre 20 y 24 Años	7	9,9
Entre 25 y 29 Años	1	1,4
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

En el cuadro N° 6 se puede observar que el 76,1% de los trabajadores declaró tener entre 5 y 19 años. La antigüedad promedio en la institución es de 11,6 años, dando como resultado que en su mayoría estos trabajadores tienen tiempo suficiente en la organización como para conocer el funcionamiento, las normas valores, las políticas, de la organización.

El siguiente cuadro muestra los resultados sobre la antigüedad en el cargo de los trabajadores del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe que fueron la población objeto de estudio.

Cuadro N° 7 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, , Municipio Sucre, Estado Sucre según antigüedad en el cargo, Cumaná. Año 2008.

<b>Antigüedad en el Cargo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 5 Años	10	14,1
Entre 5 y 9 Años	21	29,6
Entre 10 y 14 Años	17	23,9
Entre 15 y 19 Años	18	25,4
Entre 20 y 24 Años	4	5,6
Entre 25 y 29 Años	1	1,4
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

El cuadro N° 7 revela que el 78,93% de los trabajadores tienen entre 5 y 19 años en el cargo. La antigüedad promedio en el cargo que actualmente ocupan es de

11,15 años. Todo ello significa que la población objeto de estudio está familiarizada con sus respectivos cargos, y puede suponerse que conoce con claridad cuales son las funciones y actividades a desempeñar.

De acuerdo con la información recabada se puede afirmar que el perfil del trabajador promedio del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe es el de una persona de sexo femenino, con una edad promedio de 39 años, casada, con un grado de instrucción de secundaria completa, que se desempeña en un cargo de obrera y con una antigüedad promedio tanto en la organización como en el cargo de 11 años.

#### **4.2. Clima Organizacional**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la población estudiada con respecto a la percepción de las ocho dimensiones del clima laboral según Likert. Las dimensiones consideradas fueron las siguientes:

- Métodos de mando.
- Fuerzas motivacionales.
- Modos de comunicación.
- Procesos de influencia.
- Toma de decisiones.
- Procesos de la planificación.
- Proceso de control.
- Objetivos de los resultados y formación.

Para facilitar el análisis de la información, se calculó un índice para cada dimensión e indicador, el cual se comparó en cada caso con una escala de interpretación para los tipos de clima organizacional, la cual tiene un rango desde uno

(1) hasta cuatro (4), tal como se presenta en la Tabla N° 1

Tabla N° 1 Escala de interpretación para los tipos de clima organizacional

<b>Índice</b>	<b>Tipos de Clima Organizacional</b>
1,00 a 1,49	Autoritario explotador
1,50 a 2,49	Autoritario benevolente
2,50 a 3,49	Consultivo
3,50 a 4,00	Participativo en grupo

El índice de cada indicador se calculó como el promedio de todas las valoraciones dadas por los 71 trabajadores entrevistados a ese indicador. El índice por dimensión se calculó promediando los índices por indicador correspondientes a cada dimensión.

#### 4.2.1. Métodos De Mando

A continuación se presentan los resultados en base a la percepción de los trabajadores sobre el método de mando predominante en el ambulatorio estudiado, tomando en consideración tres indicadores: la confianza, el establecimiento de normas y la aceptación de opiniones de los subordinados.

De acuerdo con el cuadro N° 8, se observa que el 43,7% del personal del ambulatorio, manifestó que existe poca confianza entre jefes y subordinados. Esto evidencia que existe una atmósfera de desconfianza dentro del personal que allí labora, sobre todo si se agrega que el 28,2% manifestó que no existe confianza. El índice para este factor fue de 2,12, que lo ubicaría en el rango del clima autoritario benevolente.

Cabe reseñar que la confianza es entendida, según Robbins (2004:336), como “la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista por medio de palabras, obras o decisiones”, considerándose como uno de los determinantes más importantes en la cohesión del grupo de trabajo, cohesión “que se

relaciona con la productividad” (Robbins, 2004:237)

En atención a lo antes dicho, se puede afirmar que cuando no hay confianza los empleados no poseen la libertad para resolver problemas en sus respectivas áreas de trabajo, teniendo la necesidad de consultar con sus superiores, lo cual, además de retrasar el trabajo se convierte en una fuente de insatisfacción y desmotivación.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se evidencia que en el Ambulatorio de Santa Fe no existe elevada confianza entre los jefes y los trabajadores, lo que puede estar generando consecuencias negativas para la institución, debido a que surgen inconvenientes, no solamente por la falta de cohesión en los grupos de trabajo, sino por la constante supervisión de los jefes, aún cuando el personal ha obtenido la experiencia necesaria para realizar su trabajo sin necesidad de supervisión cerrada, todo lo cual puede provocar poca satisfacción y un bajo rendimiento individual del personal.

Cuadro N° 8 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre Estado Sucre, según confianza percibida entre jefes y subordinados, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Existe confianza entre los jefes y los subordinados?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
No existe confianza	20	28,2
Existe poca confianza	31	43,7
Existe una confianza elevada	11	15,5
Existe plena confianza	9	12,6
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,12</b>		

El cuadro N° 9 revela los resultados en relación con el establecimiento de las normas en el grupo de trabajo.

Cuadro N° 9 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción sobre quien elabora las normas de trabajo, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Quien establece las normas en su grupo de trabajo?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Las fijan exclusivamente los jefes	36	50,8
las fijan los jefes, aunque a veces consultan con los empleados	26	36,6
Las fijan los jefes, pero consultan antes con los empleados	5	7,0
Son fijadas conjuntamente por los jefes y los empleados	4	5,6
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100</b>
<b>Índice:1,67</b>		

Puede observarse el cuadro N° 9, que el 50,8% de los entrevistados declaró que las normas en su grupo de trabajo son fijadas única y exclusivamente por los jefes, sin que se considere la opinión de los subordinados. El índice correspondiente alcanzó un valor de 1,67; ubicándose en el rango del clima autoritario benevolente. Esto puede generar en los trabajadores frustraciones e insatisfacción, puesto que no son tomados en cuenta para el establecimiento de las normas en su entorno laboral. En relación con esto, Robbins (2004:194) señala las ventajas de dar participación a los trabajadores en la fijación de metas y normas del grupo:

Al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

En consecuencia, se considera que si las personas son tomadas en cuenta para la fijación de los objetivos, éstas se sentirán más motivadas y dispuestas a obtener las metas propuestas en la organización.

Sin embargo en la institución estudiada se observa que los trabajadores no incorporados en el proceso del establecimiento de las normas y objetivos, lo que puede hacer que el personal no se sienta verdaderamente comprometido con dichas normas y objetivos, situación que afecta negativamente el compromiso de los trabajadores con la institución y genera además cierto nivel de desmotivación a la hora de hacer su aporte para alcanzar los objetivos de la organización.

En el cuadro N° 10 se muestran los resultados en relación con la aceptación de opiniones de los trabajadores para solventar los problemas.

Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción sobre aceptación de opiniones para solventar problemas, Cumaná. Año 2008

<b>¿Los jefes aceptan las opiniones e ideas de sus trabajadores para resolver los problemas?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Los jefes jamás las acepta	15	21,1
Los jefes las aceptan en ocasiones	43	60,6
Generalmente, los jefes las aceptan y las ponen en práctica	11	15,5
Los jefes las solicitan, las aceptan y las ponen en práctica	2	2,8
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,00</b>		

El cuadro presentado refleja que el 60,6% de los trabajadores objeto de estudio percibe que los jefes solamente en ocasiones aceptan las opiniones de los subordinados para solventar problemas relacionados con el trabajo, obteniéndose un índice de 2,00 (rango de autoritario benevolente). Esta situación puede desencadenar efectos desfavorables para la institución, pues en este caso la estructura de las tareas y la experiencia de los trabajadores pueden permitir, en la mayoría de los casos, que éstos requieran cierta libertad para planificar su propio trabajo. Al respecto, Brunet (2005:51) señala: *“Los trabajadores desean tener autonomía individual en su trabajo, desean que se les de responsabilidad, independencia, quieren experimentar ser su propio patrón y conservar para el mismo un cierto poder de decisión”*

Como se puede evidenciar en el cuadro, el ambulatorio presenta ciertas deficiencias en cuanto a la aceptación de opiniones por parte de los trabajadores para solventar problemas, puesto que los jefes se muestran renuentes a aceptar dichas opiniones, obviando el hecho de que los trabajadores, en función del conocimiento y la experiencia de las actividades que realizan, pueden ser una fuente valiosa de información para solucionar problemas relacionados con el trabajo.

A partir de los resultados mostrados en el Cuadro N° 11, y de los análisis de los tres cuadros precedentes, se puede afirmar que la dimensión método de mando en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe puede ubicarse en el rango característico del clima autoritario benevolente, con escasa confianza entre jefes y subordinados, establecimiento de las normas concentrado prácticamente en los supervisores y poca aceptación de ideas para resolver problemas.

Cuadro N° 11 Índices de la dimensión métodos de mando y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre. Cumaná, Año 2008

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Confianza percibida entre jefes y subordinados	2,12
Establecimiento de normas del grupo	1,67
Aceptación de opiniones para resolver problemas	2,00
<b>Índice de la dimensión métodos de mando: 1,93 (autoritario benevolente)</b>	

#### 4.2.2. Fuerzas Motivacionales

La dimensión fuerzas motivacionales del clima laboral se analiza en la presente sección. En relación con esta dimensión se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: mecanismos para la motivación del personal, participación de los

trabajadores y grado de responsabilidad del personal del Ambulatorio.

De acuerdo con los datos recogidos en el cuadro N° 12 se observa que el 47,9% de los encuestados considera que los mecanismos para motivar al personal son las recompensas basadas en un plan de compensaciones, mientras el 43,7% considera que los mecanismos utilizados generalmente son las recompensas y los castigos ocasionales. El índice para esta dimensión es de 3,39 lo que ubica este indicador en la categoría de clima consultivo.

En relación con el indicador analizado, Chiavenato (2005: 37) expresa lo siguiente: *“Las personas esperan recibir reconocimiento y recompensas por su desempeño. Esto les sirve de refuerzo positivo para que mejoren cada vez más su rendimiento y se sientan satisfechas con lo que están haciendo”*.

De la información recabada se puede inferir que los empleados del ambulatorio perciben que su esfuerzo es recompensado a través de un plan de compensaciones, que incluye otorgamiento de reconocimientos y de días libres, lo cual, a juicio de los entrevistados, les sirve de refuerzo positivo.

Cuadro N° 12 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción de los mecanismos para motivar a los trabajadores. Cumaná. Año 2008

<b>¿Cuales son los mecanismos que generalmente utilizan los jefes para motivar al personal?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Utilizan el temor, las amenazas y los castigos, y ocasionalmente usan las recompensas.	6	8,4
Utilizan generalmente recompensas y castigos ocasionalmente	31	43,7
Utilizan recompensas basado en un plan de compensaciones.	34	47,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 3,39</b>		

El cuadro N° 13 revela información en relación con el estímulo a la participación de los trabajadores de la institución.

Cuadro N° 13 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estímulo de los jefes hacia los trabajadores, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Los jefes estimulan la participación de sus trabajadores?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nunca estimulan la participación de los trabajadores	11	15,5
Algunas veces estimulan la participación de los trabajadores	40	56,3
Casi siempre estimulan la participación de los trabajadores	12	16,9
Siempre estimulan la participación de los trabajadores	8	11,3
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,23</b>		

El 56,3% del personal objeto de estudio, según el cuadro N° 13, señaló que los trabajadores solamente en ocasiones son estimulados para que participen. Con un índice de 2,23 considerándose dentro de un rango autoritario benevolente. Debe destacarse que *“cuando la gente siente que es tomada en cuenta, que su opinión es importante, la gente responde con su compromiso y alineamiento a los procesos de la organización”* (Arana, 2008: documento en línea). Lo que sugiere que cuando no son tomados en cuenta, los trabajadores van a responder con un débil compromiso y un deficiente alineamiento con las estrategias de la organización.

De acuerdo con los resultados, se puede afirmar que en el ambulatorio los trabajadores solamente en algunas ocasiones son estimulados para que participen, hecho que normalmente se asocia con conductas de apatía y poca integración a los grupos de trabajo, lo cual puede acarrear serios problemas de desempeño y compromiso con la organización, ya que como señala Robbins (2004:195) *“la participación aumenta el compromiso con la decisiones”*.

El cuadro N° 14 da a conocer las respuestas en relación al grado de responsabilidad del personal en la realización de su trabajo.

Cuadro N° 14 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según grado de responsabilidad del personal, Cumaná. Año 2008.

<b>¿El personal se siente responsable por el trabajo que realiza?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
No se siente responsable por el trabajo que realizan	2	2,8
Sienten cierta responsabilidad por el trabajo que realizan	10	14,1
Sienten responsabilidad por el trabajo que realizan	31	43,7
Se sienten verdaderamente responsables por su trabajo	28	39,4
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 3,19</b>		

El 43,7% de los encuestados, según el cuadro N° 14 manifestó que sienten responsabilidad por la realización de las tareas a desempeñar, Adicionalmente, el 39,4% del personal manifestó sentirse verdaderamente responsable. El índice fue de 3,19%, ubicándose en un rango de clima consultivo.

El hecho de que el individuo se sienta responsable por el trabajo que realiza es indicativo de un alto nivel de compromiso, y por lo tanto de identificación con la organización, su lealtad hacia ella y la disposición de esforzarse por el logro de sus objetivos. Thomas (2001: 62), creador del modelo de motivación intrínseca, ha escrito:

¿Qué es el compromiso? Quien tiene un propósito se inspira en la atracción que ejerce porque es deseable y valioso. Pero es, a todas vistas, algo más que desear o esperar que el objetivo se logre. Es la decisión de responsabilizarse personalmente de que se cumpla”.

Los resultados obtenidos en el Ambulatorio I de Santa Fe reflejan que el personal de esa institución se siente responsable por el trabajo que realiza, asumiendo

las consecuencias de las distintas actividades que le delegan sus supervisores. Esta actitud puede ser indicativa de un alto nivel de compromiso con la organización, lo cual representa una fortaleza que el ambulatorio estudiado podría aprovechar.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de los indicadores con sus respectivos índices de la dimensión fuerzas motivacionales.

Cuadro N° 15 Índices de la dimensión fuerzas motivacionales y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fé, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Mecanismos utilizados para motivar al personal	3,39
Los jefes estimulan la participación de sus trabajadores	2,23
El personal se siente responsable por el trabajo que realiza	3,19
<b>Índice de la dimensión fuerzas motivacionales: 2,94 (consultivo)</b>	

En el cuadro N° 15 se puede observar que para el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe la dimensión fuerzas motivacionales es característica de un clima consultivo, con una mezcla de recompensas contingentes, escaso estímulo por parte del supervisor inmediato y sentido personal de responsabilidad por el trabajo.

### 2.2.3. Procesos De Comunicación

La dimensión modos de comunicación se midió en función, de tres indicadores: la comunicación entre jefes y subordinados, el tipo de comunicación predominante en el ambulatorio y la percepción de barreras en la comunicación.

El cuadro N° 16 indica que el 45,1% del personal entrevistado manifestó que

la comunicación entre los jefes y subordinados del ambulatorio es limitada a instrucciones de trabajo, generando como resultado un índice de 2,02 considerándose dentro de un rango de clima organizacional como: autoritario benevolente.

El tipo de comunicación es muy importante, a juicio de Davis y Newstrom, (1999: 103), quienes afirman:

La Dirección necesita sintonizarse con los empleados de la misma manera que una persona se sintoniza con la radio, para ello se requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información provenientes de los empleados.

En el ambulatorio los resultados arrojaron que la comunicación es deficiente y limitada a instrucciones, por lo que se puede afirmar que es pobre, en tanto que se limita a instrucciones. Así, la dirección pierde contacto con los trabajadores, con sus necesidades y expectativas, y con el conocimiento y experiencia que han acumulado y que pueden ser útiles a la hora de tomar decisiones.

Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Estado Sucre, Municipio Sucre, según la comunicación entre jefes y subordinados, Cumaná. Año 2008

<b>¿Cómo es la comunicación entre los jefes y sus subordinados?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
La comunicación es limitada a instrucciones de trabajo	32	45,1
La comunicación es relativamente limitada, e incluye asuntos ajenos al trabajo	16	22,5
La comunicación es relativamente abierta a todo tipo de mensaje	12	16,9
La comunicación es amplia, y permite todo tipo de mensaje	11	15,5
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,02</b>		

En el cuadro N° 17 se muestra que, el 43,7% del personal manifestó que el tipo

de comunicación existente en el ambulatorio es descendente, limitada a instrucciones, sin embargo un 21,1% considera que la comunicación es descendente pero amplia, y pocas veces ascendente. El índice fue de 2,07 ubicándose en un rango característico de autocrático benevolente.

En relación con la importancia de la comunicación multidireccional en la institución, Davis y Newstrom, (1999: 83) señalan:

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Los autores destacan la necesidad de una comunicación en todas direcciones y sentidos. En el caso del Ambulatorio de Santa Fe, las respuestas de los trabajadores indican que existen debilidades relacionadas con la comunicación, lo que puede traducirse en las dificultades para la de coordinación y el trabajo cooperativo, además de las consecuencias negativas que acarrea la ausencia de la retroalimentación relacionada con las actividades que los trabajadores realizan.

Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el tipo de comunicación. Cumaná. Año 2008.

<b>¿Qué tipo de comunicación predomina en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
La comunicación es descendente.	31	43,7
La comunicación es descendente pero amplia, y pocas veces ascendente.	15	21,1
La comunicación es de dos vías: ascendente y descendente	14	19,7
La comunicación es no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral	11	15,5
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,07</b>		

El cuadro N° 18 se presenta los resultados en relación a las barreras de la comunicación.

Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la percepción de barreras en la comunicación, Cumaná. Año 2008

<b>¿Existen barreras que afecten la comunicación en la empresa?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
La comunicación es distorsionada y nada confiable	19	26,8
La comunicación es parcialmente distorsionada y poco confiable	21	29,6
La comunicación tiene poca distorsión y es relativamente confiable	18	25,4
La comunicación es fidedigna, transparente y confiable	13	18,2
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,35</b>		

El cuadro N° 18 revela que el 56,4% del personal manifestó que la comunicación es distorsionada o parcialmente distorsionada y nada confiable o poco confiable, lo que sugiere que existen barreras que la afectan, arrojando un índice de 2,35; ubicándose como un clima autoritario benevolente.

Se puede decir que, cuando la comunicación es distorsionada genera problemas importantes para las organizaciones, puesto que las personas reciben informaciones deformadas, éstas les resulta poco confiables y de escasa utilidad. Kinicki y Kreitner (2004:303), consideran que *“las modificaciones a los mensajes hacen que se transmitan directivas erróneas, se emitan mensajes no directivos, se comunique información incorrecta, y ocurran muchos otros problemas relacionados con la cantidad y calidad de la información”*.

Para que la comunicación sea eficiente los mensajes deben ser claros y confiables. En el Ambulatorio de Santa Fe, de acuerdo con los datos recolectados, se ha venido dando la comunicación en forma no muy eficiente y tiende a ser distorsionada, y por lo tanto las decisiones que se tomen en base a ellas tienden a ser deficientes, así como también las instrucciones y los mensajes de retroalimentación al trabajador. Todo ello compromete el logro de los objetivos de la institución.

El cuadro siguiente presenta los resultados relacionados con los indicadores y sus respectivos índices de la dimensión modos de comunicación.

Cuadro N° 19 Índices de la dimensión modo de comunicación y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008.

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Comunicación entre jefes y subordinados.	2,02
Tipo de comunicación.	2,07
Barreras en la comunicación.	2,35
<b>Índice de la dimensión modo de comunicación: 2,14 (Autoritario benevolente)</b>	

Puede observarse en el cuadro N° 19 que los resultados arrojan como índice

total de la dimensión modos de comunicación un valor de 2,14; dando como consecuencia un clima autocrático benevolente, con una limitada comunicación entre jefes y subordinados, una comunicación predominantemente descendente y, además, distorsionada y poco confiable.

#### 4.2.4. Proceso De Influencia

Los resultados obtenidos en el ambulatorio en cuanto a la percepción de la dimensión procesos de influencias, se presentan a continuación. Para esta dimensión se analizan los aspectos como la percepción del personal respecto a las instrucciones dadas por los jefes, la estimulación del trabajo en equipo y la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al trato que le dan sus respectivos jefes.

En el Cuadro N°20, se resumen los resultados relacionados con la percepción del personal respecto a las instrucciones dadas por los jefes.

Cuadro N° 20 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según percepción del personal respecto a las instrucciones dadas por los jefes, Cumaná. Año 2008

<b>¿Qué reacción producen en el personal las instrucciones de trabajo que les suministran los jefes?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Las instrucciones producen resistencia y rechazo	3	4,2
Las instrucciones producen cierto rechazo y un poco de resistencia.	20	28,2
Las instrucciones son aceptadas, pero existe un poco de resistencia para cumplirlas	31	43,7
Las instrucciones son totalmente aceptadas y ejecutadas sin resistencia	17	23,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,87</b>		

Como puede observarse, el 43,7% de los encuestados manifestó que son

aceptadas las instrucciones, pero existe un poco de resistencia para cumplirlas. Esta apreciación es ratificada por el índice de 2,87; el cual está dentro del rango de consultivo, según la escala establecida.

La resistencia que se presenta a la hora de acatar las instrucciones puede estar relacionada con la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Cuando el trabajador siente que las instrucciones son impuestas, sin tomar en cuenta su opinión, pueden asumir conductas de resistencia o rechazo. Robbins (2004: 195) señala, en relación con este asunto, *que “es menos probable que las personas socaven una decisión a la hora de ponerla en práctica si la tomaron junto con la administración”*.

En el ambulatorio estudiado, los trabajadores han venido asumiendo un comportamiento poco favorable, ya que manifiestan que las instrucciones dadas por sus jefes producen en ellos ciertas reacciones de rechazo. Esta resistencia, vinculada con la escasa participación antes reportada, puede provocar retrasos e incumplimiento de los objetivos individuales, grupales y organizacionales, con el consecuente perjuicio para el funcionamiento de la institución.

Otro de los indicadores estudiados es la estimulación del trabajo en equipo, cuyos resultados se muestran en el Cuadro N° 21.

Cuadro N° 21 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según estimulación del trabajo en equipo, Cumaná. Año 2008

<b>¿Se propicia el trabajo en equipo en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
No se propicia el trabajo en equipo	23	32,4
Se propicia poco trabajo en equipo	24	33,8
Se propicia una cantidad moderada de trabajo en equipo	14	19,7
Se propicia trabajo en equipo	10	14,1
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice:2,15</b>		

En el Cuadro N° 21 se puede observar, que los encuestados manifestaron que en su entorno laboral es poco propiciado el trabajo en equipo arrojando un valor de 33,8%. De igual modo un considerable número (32,4%) de trabajadores declaró que no se propicia el trabajo en equipo. Este indicador alcanzó el índice de 2,15; lo cual, según la escala establecida, lo ubica en la categoría de un clima autocrático benevolente.

Esta situación presente en la organización puede estar afectando negativamente el desempeño, pues como lo señala: Chiavenato (2005:377), *“el desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o mas personas miembros que trabajan juntos producen en forma de contribución real”*

El trabajo en equipo, es importante para las organizaciones, ya que permite la integración armónica de funciones y actividades del personal. Arias Galicia (2006:623), sostiene que los equipos de *trabajo “constituyen un ingrediente sustancial de una empresa u organización al grado de poder determinar la suerte de ella.”*

De acuerdo a los datos recabados en el cuadro se puede deducir que en el Ambulatorio de Santa Fe se propicia poco el trabajo en equipo, esto puede hacer que

en el mencionado centro no se aproveche la sinergia que produce el trabajo grupal, o sea el producto del trabajo colectivo. Aparte de las consecuencias en relación con la efectividad, el poco estímulo al trabajo en equipo reduce la interacción grupal y disminuye la solidaridad social en las labores que deben desempeñarse dentro de la institución.

El cuadro N° 22 revela los resultados en relación al trato de los jefes hacia sus empleados.

Cuadro N°22 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el trato de los jefes hacia sus empleados, Cumaná. Año 2008

<b>¿Cómo es el trato que los jefes dan a sus empleados en el ambulatorio?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
El trato es formal y lejano	19	26,8
El trato es formal, pero condescendiente	20	28,2
El trato es flexible y relativamente abierto	14	19,6
El trato es flexible, abierto y cordial	18	25,4
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,43</b>		

Se observa que el 28,2%, de los encuestados expresó que el trato con sus jefes es formal, pero condescendiente. Un número similar (26,8%) opinó que el trato que perciben de sus superiores es formal y lejano. El resultado de este indicador es ratificada por un índice de 2,43, valor que esta dentro del rango, autocrático benevolente considerado en la escala de interpretación propuesta.

Cabe señalar que un líder no solamente debe preocuparse por los aspectos técnicos del trabajo, sino también por los aspectos humanos del mismo, ya que una alta consideración, va a beneficiar la satisfacción de sus subordinados. Robbins (2004: 316) señala que un líder efectivo, *“ayuda a sus subordinados con sus problemas personales, es amigable, accesible y los trata como iguales”*. Esto va a favorecer el establecimiento de un clima de confianza y solidaridad que se refleja en

la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño.

A partir de lo antes señalado se puede decir, que en el Ambulatorio de Santa Fe se da un trato formal y lejano, pero condescendiente. Esta forma de comportarse que tienen los supervisores en ese centro de salud, puede estar afectando el necesario clima de confianza y solidaridad que posibilite la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores, restando efectividad al trabajo del supervisor como líder. Estas circunstancias pueden terminar ocasionando inconvenientes que hagan que no se cumplan con los objetivos trazados por la organización.

En el cuadro N° 23 se muestran los resultados obtenidos en relación con la dimensión procesos de influencia del Clima Organizacional del Ambulatorio de Santa Fe.

Cuadro N° 23 Índices de la dimensión procesos de influencia y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Estado Sucre Cumaná, Año 2008.

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Percepción del personal respecto a las instrucciones dadas por los jefes.	2,87
Estimulación del trabajo en equipo	2,15
Trato de los jefes hacia sus empleados	2,43
<b>Índice de la dimensión procesos de influencia: 2,48 (Autoritario benevolente)</b>	

A partir de los resultados mostrados en el Cuadro N°23, se puede afirmar que la dimensión procesos de influencia en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe puede ubicarse en el rango característico del clima autoritario benevolente, con cierta resistencia a obedecer las instrucciones de los supervisores, poco estímulo al trabajo en equipo y trato distante por parte del supervisor.

### 2.2.5. Proceso De Toma De Decisiones

En relación con esta dimensión se tomó en cuenta los siguientes indicadores: niveles de la toma de decisiones, bases para la toma de decisiones y efectos motivacionales de la forma de tomar las decisiones.

En el cuadro N° 24 se resume la información recabada de acuerdo a los niveles donde se toman las decisiones.

Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según los niveles donde se toman las decisiones, Cumaná. Año 2008.

<b>¿En que niveles se toman las decisiones en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Todas las decisiones se toman en los niveles superiores	38	53,5
Las decisiones se toman en los niveles superiores, pero se admiten observaciones por parte de los niveles inferiores	16	22,5
Las decisiones importantes se toman en los niveles superiores, previa consulta con los niveles inferiores	10	14,1
Las decisiones se toman con la participación de los distintos niveles	7	9,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 1,80</b>		

Como puede observarse, el 53,5% de los encuestados manifestó que las decisiones son tomadas en los niveles superiores. Esta apreciación es ratificada por el índice de 1,80, el cual está dentro del rango de un clima autoritario benevolente, lo que se considera desfavorable para la organización.

En tal sentido es necesario señalar las ventajas de la toma de decisión en grupos. Según Chiavenato (2005:375) estas contribuyen a:

- Generar información y conocimientos más completos.
- Ofrecer más diversidad de puntos de vistas.
- Generar decisiones de mayor calidad.
- Aumentar la posibilidad de que una solución sea aceptada.

Es importante que se incluya a los grupos en la toma de decisiones, ya que es un aspecto positivo, puesto que los *“grupos tienen una mayor comprensión de las decisiones, aumentan la aceptación de las decisiones mismas y son un campo de capacitación para las personas sin experiencia”* (Chiavenato, 2005:375)

Los resultados muestran que en la institución no se está tomando en cuenta a los trabajadores; esta situación puede generar que no se tomen las decisiones más idóneas para la organización, debido que la información surge de una sola persona, la cual bien podría no estar al tanto de las situaciones que se presentan en la organización ni de información que se maneja en otras dependencias de nivel inferior. Además, por esa vía disminuye la posibilidad de que la decisión sea aceptada, como ya se señaló en párrafos anteriores.

En el cuadro N° 25 se muestran los resultados referentes a las bases para la toma de decisiones.

Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre Estado Sucre, según las bases para la toma de decisiones. Cumaná. Año 2008

<b>¿En que tipo de información se basa la toma de decisiones de la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Por lo general se basa en el criterio de los jefes y no en información	26	36,6
Se basa en información parcialmente adecuada y poco confiable	22	31,0
Se basan en información relativamente objetiva y confiable	16	22,5
Se basan en una información objetiva, oportuna y confiable	7	9,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,05</b>		

El cuadro N° 25 muestra que el 36,6% de los encuestados manifestó que la toma de decisiones se basa en los criterios de los jefes y no en información. Por otro lado el 31,0% declararon que las de decisiones se basan en información parcialmente adecuada y poco confiable. El índice arrojó un valor de 2,05 el cual se ubica en un rango autocrático benevolente.

Toda decisión se toma con cierto grado de incertidumbre. Mientras más información confiable se tenga mayor será el grado de certidumbre en relación con las consecuencias de la decisión. Koontz y Weihrich (2004:201) señalan que en una situación de incertidumbre *“se cuenta apenas con una frágil base de información, se ignora si esta es o no confiable”* y predomina, en consecuencia, un alto grado de inseguridad sobre los resultados que se espera obtener con la decisión.

Los resultados obtenidos para el Ambulatorio señalan que la información para tomar las decisiones se basa en los criterios de los jefes y en información poco confiable. Esto indica que las decisiones son de cuestionable calidad y no garantizan que den efectiva solución a los problemas que las originaron., comprometiendo la efectividad de la institución.

El cuadro N° 26, muestra los resultados referentes a los efectos motivacionales de la toma de decisiones.

Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre Según efectos motivacionales de la toma de decisiones, Cumaná. Año 2008

<b>¿La toma de decisiones genera motivación en el personal de la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
No genera motivación	27	38,0
Genera poca motivación	21	29,6
Genera una motivación moderada	17	23,9
Genera una motivación elevada	6	8,5
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,02</b>		

El mencionado cuadro arrojó como resultado que el 38,0% de los encuestados, manifestó que la toma de decisiones no genera motivación en el personal que allí labora; por su parte un considerable número 29,6% de encuestados respondió que la toma de decisiones genera poca motivación. El índice resultante del indicador es de 2,02 (rango autoritario benevolente).

La forma como se toman las decisiones tiene un importante efecto sobre la motivación de los individuos. Incorporar a las personas en el proceso de toma de decisiones influye positivamente en su motivación. Kinicki y Kreitner (2004:239) afirman lo siguiente: *“La administración participativa puede aumentar mucho la dedicación de los empleados al trabajo y su compromiso organizacional, creatividad y percepciones de justicia de procedimiento y control personal”*.

Al observar los resultados obtenidos para el Ambulatorio de Santa Fe, puede notarse que la forma de tomar decisiones de escasa participación, descrita en párrafos anteriores, está originando bajos niveles de motivación, pues aquella forma de decidir puede estar disminuyendo el entusiasmo, la dedicación, el compromiso, la creatividad y el sentimiento de equidad y de control personal. Todo lo señalado afecta negativamente el desempeño individual y la efectividad de la institución.

El siguiente cuadro muestra los resultados de los indicadores, con sus respectivos

índices, relacionados con la dimensión procesos de toma de decisiones.

Cuadro N° 27 Índices de la dimensión proceso de toma de decisiones y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Niveles de la toma de decisiones	1,80
Bases para le toma de decisiones	2,05
Efectos motivacionales de la toma de decisiones	2,02
<b>Índice de la dimensión proceso de toma de decisiones: 1,95 (Autoritario benevolente)</b>	

El cuadro N°27 referente al índice total de la dimensión toma de decisiones arrojó que el clima predominante para dicha dimensión es de un valor de 1,95; posicionándose en un clima autocrático benevolente, caracterizado por una concentración de la toma de decisiones en los altos niveles de la institución, predominio de criterio del jefe en la toma de decisiones y decisiones poco motivadoras.

#### 4.2.6. Proceso De Planificación

En el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, la dimensión procesos de planificación se midió en función de tres indicadores: establecimientos de objetivos y metas, resistencia a acatar los objetivos fijados y conocimiento de las actividades a realizar, los cuales se presentan a continuación.

En el cuadro N° 28 se muestran los resultados referentes al establecimiento de objetivos y metas.

Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el establecimiento de objetivos y metas, Cumaná. Año 2008

<b>¿Cómo se establecen los objetivos y las metas en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Se establecen mediante órdenes superiores	35	49,3
Se establecen mediante órdenes superiores, pero se admiten comentarios	15	21,1
Se establecen mediante órdenes, después de discusiones con el grupo de trabajo	11	15,5
Se establecen mediante la participación del grupo	10	14,1
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 1,94</b>		

De acuerdo con la información obtenida se refleja una situación relativamente desfavorable para la institución, pues el 49,3% de los encuestados manifestaron que los objetivos y las metas son establecidos mediante órdenes superiores, es decir, consideran que en su organización no se toma en cuenta el personal. Según la escala de interpretación utilizada, esta dimensión se ubica en un rango de 1,94 dentro de un clima autocrático benevolente.

Cabe reseñar entonces que cuando se considera la participación de los empleados en la realización de los objetivos, estos se sentirán más dados al cumplimiento de los mismos, pues como lo señala Chiavenato (2005: 39) *“la contribución de las persona es mas eficaz a medida que estas van teniendo mayor conocimiento de los objetivos futuros de la organización, o, mejor aun, si participan en su formulación”*.

Los trabajadores del Ambulatorio dejan entrever una percepción poco favorable de este indicador, pues consideran que los objetivos son fijados unilateralmente por la institución, sin que ellos participen en su formulación, lo que puede afectar la cantidad y la calidad del aporte que ellos hacen para el logro de los objetivos planificados.

El cuadro N° 29 recoge los datos recabados según la percepción que tienen los trabajadores del ambulatorio respecto al rechazo de los objetivos.

Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, , Municipio Sucre, Estado Sucre según resistencia hacia los objetivos fijados, Cumaná. Año 2008

<b>¿Existe resistencia para aceptar los objetivos fijados en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Generalmente surgen resistencias.	5	7,0
Se aceptan los objetivos, pero existen resistencias clandestinas	34	47,9
Se aceptan los objetivos, y pocas veces se observan resistencias aisladas	20	28,2
Existe plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados	12	16,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,54</b>		

En el cuadro se muestra que el 47,9% de los encuestados declararon aceptar los objetivos establecidos, pero con resistencias clandestinas. El cuál dificulta a los jefes de la institución percibir que existe desacuerdo ante los objetivos establecidos. El índice arrojó un valor de 2,54 lo que se traduce en un clima consultivo, pero muy cercano al autoritario benevolente.

Para la aceptación de los objetivos vale el mismo comentario que se hizo al analizar la respuesta de los trabajadores frente a las instrucciones dadas por los supervisores. El hecho ya señalado que la participación de los trabajadores es escasa en la toma de decisiones hace que los objetivos se perciban como impuestos por los órganos superiores de dirección. Y el no sentirse partícipes de la fijación de objetivos hace que se resienta el compromiso de los trabajadores y su disposición a contribuir con el logro de esos objetivos.

El cuadro N° 30 muestra los resultados suministrados por el personal del

ambulatorio en relación al conocimiento de las actividades a realizar.

Cuadro N° 30 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según el conocimiento de las actividades a realizar, Cumaná. Año 2008

<b>¿Los trabajadores conocen claramente lo que la institución espera de ellos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Los trabajadores desconocen lo que la institución espera de ellos	5	7,0
Los trabajadores conocen poco lo que la institución espera de ellos	23	32,4
Los trabajadores conocen bastante bien lo que la institución espera de ellos	24	33,8
Los trabajadores conocen perfectamente lo que la institución espera de ellos	19	26,8
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,80</b>		

El 60,6% de la población objeto de estudio manifestó conocer bastante bien y perfectamente bien lo que la institución espera de ellos, arrojando 2,80 como índice, lo que posiciona este indicador dentro de un clima consultivo.

Es conveniente mencionar que:

La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; de modo recíproco, el trabajador responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad, y a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. (Chiavenato (1994:79).

De aquí que según los datos recabados en la institución los empleados, en términos generales, conocen lo que de ellos se esperan, lo cual puede ser un aspecto muy favorable para la empresa, ya que significa que los empleados saben cuáles son las funciones y tareas a realizar, a quien deben reportar jerárquicamente, cuál es el

nivel de desempeño esperado; y, como consecuencia, tienden a tener un desempeño ajustado a las expectativas de la institución, lo cual favorece el logro de los objetivos organizacionales.

El cuadro siguiente muestra los resultados referentes a los índices con sus respectivos indicadores de la dimensión proceso de planificación.

Cuadro N° 31 Índices de la dimensión proceso de planificación y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008.

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
establecimiento de objetivos y metas	1,94
Resistencia a los objetivos fijados	2,54
conocimiento de las actividades a realizar	2,80
<b>Índice de la dimensión procesos de planificación: 2,43</b> <b>(Autoritario benevolente)</b>	

Los resultados mostrados en el cuadro N° 31 arrojaron como resultado final que en el Ambulatorio de Santa Fe esta dimensión es característica el autoritario benevolente (2,43), con un establecimiento de metas concentrado en niveles superiores, resistencia a los objetivos y conocimiento aceptable sobre lo que el ambulatorio espera de ellos.

#### 2.2.7. Proceso De Control

En esta dimensión se evalúan los siguientes indicadores: efectividad de los mecanismos de control utilizados en el ambulatorio, forma de ejecución de los procesos de control y percepción que tienen los empleados de los criterios utilizados

en el proceso de control.

El cuadro N° 32 muestra los resultados sobre la efectividad de los mecanismos de control utilizados en la institución.

Cuadro N° 32 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la efectividad de los mecanismos de control utilizados en la institución, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Qué tan efectivos son los mecanismos de control utilizados en la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Los mecanismos utilizados no son efectivo	18	25,4
Los mecanismos utilizados son poco efectivos	36	50,6
Los mecanismos utilizados son bastante efectivos	10	14,1
Los mecanismos utilizados son muy efectivos	7	9,9
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,08</b>		

Se puede observar en el Cuadro N° 32, que el 50,6% de los encuestados manifestó que los mecanismos de control utilizados son poco efectivos, a lo que debe sumarse que un 25,4% opinó que no eran efectivos. Este indicador alcanzó el índice de 2,08, lo cual, según la escala establecida, lo ubica en la categoría de autocrático benevolente.

En el Ambulatorio el proceso de control es visto como poco efectivo, esto puede deberse a que los trabajadores perciben que las actividades controladas no son las adecuadas. Chiavenato (2000:624) señala que:

Cuando las personas se dan cuenta que las actividades son controladas y comparadas con algún estándar es probable canalizar su comportamiento hacia la consecución de esos estándares. No obstante cuando se pretende controlar todo en la organización, la restricción provocada por el control inhibe el comportamiento de las personas y reduce los resultados pretendidos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el ambulatorio se puede inferir que en dicha institución se da mayor importancia las actividades que no son tan primordiales dentro de la organización como por ejemplo las entradas y salidas del personal. De igual modo estos consideran que los mecanismos de control no siguen estándares racionales, y dependen más bien del criterio del supervisor.

El cuadro N° 33 muestra los resultados con relación a la ejecución de los procesos de control.

Cuadro N° 33 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la forma de ejecución del proceso de control, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Cómo ejecutan los jefes el proceso de control en el ambulatorio?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ejercen un control estricto sobre las actividades	16	22,5
Ejercen un control moderado sobre las actividades	30	42,3
Ejercen un control abierto y enfocado a los resultados	20	28,2
Fomentan la autodirección y el autocontrol	5	7,0
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 2,19</b>		

El referido cuadro muestra que el 42,3% de los encuestados consideró que la gerencia ejerce un control moderado sobre las actividades de la organización, teniendo un índice de 2,19; lo cual lo ubica en un rango de autocrático benevolente.

Los mecanismos de control, si bien son necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos, pueden tener efectos negativos cuando no se ejecutan adecuadamente, pues tienden a coartar la iniciativa y la autonomía del trabajador. En relación con este aspecto, Chiavenato (2000:627) plantea que *“cuanto mas mecanismos de control empleen las empresas, menos libertad y autonomía para actuar tendrá el trabajador”*.

Es conveniente entonces tener en cuenta que lo ideal es instaurar formas de control constructivas que conduzcan a las personas, de manera sana y libre hacia los objetivos organizacionales propuestos, y permitan que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer las expectativas personales. En el caso del Ambulatorio, los procesos de control son moderadamente estrictos, y por tanto pueden estar afectando parcialmente la libertad y autonomía de los trabajadores, restándole flexibilidad al funcionamiento de la institución y desestimulando la iniciativa de los trabajadores.

El cuadro N° 34 muestra los resultados relacionados con los criterios utilizados en el proceso de control.

Cuadro N° 34 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, según los criterios utilizados en el proceso de control, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Cómo considera usted que son los criterios utilizados en el proceso de control?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Los criterios son inadecuados y sin relación con los objetivos planteados	21	29,6
Los criterios son casi siempre inadecuados y con poca relación con los objetivos planteados	23	32,4
Los criterios son casi siempre adecuados y basados en los objetivos planteados	17	23,9
Los criterios aplicados siempre son adecuados y basados en los objetivos planteados	10	14,1
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice:2,22</b>		

En relación con los datos suministrados por los encuestados en el referido cuadro se muestra que el 33,8% considera que los criterios utilizados en los procesos de control son casi siempre inadecuados y con poca relación con los objetivos planteados. Debe considerarse que el 28,2% de los trabajadores manifestó que dichos criterios son inadecuados y con poca relación con los objetivos planteados. Es decir

que este indicador es visto por los trabajadores como desfavorable. El índice resultante es de 2,22 (rango autoritario benevolente).

En el Ambulatorio existe la tendencia de percibir los mecanismos de control como desfavorables lo que puede acarrear problemas de actitudes y de conducta en los empleados, puesto que los mecanismos son vistos como inadecuados y sin relación con los objetivos, lo cual dificulta la realización de las tareas fijadas por la institución. Es necesario resaltar que los criterios de control *“son importantes para que el control proporcione resultados que apalanquen e impulsen el comportamiento de las personas y no restrinjan ni limiten la libertad de trabajo”* Chiavenato(2000:625).

Cuadro N° 35 Índices de la dimensión proceso de control y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008.

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Efectividad de los mecanismos de control utilizados.	2,08
Forma de ejecución de los procesos de control.	2,19
Criterios utilizados en el proceso de control.	2,22
<b>Índice de la dimensión proceso de control: 2,16 (Autoritario benevolente)</b>	

El cuadro N° 35 muestra el resultado arrojado de acuerdo a la dimensión proceso de control, el cual tiene un valor de 2,16; ubicándose dentro de un clima autocrático benevolente, y caracterizado por mecanismos de control relativamente ineficaces, rígidos y sin relación con los objetivos de la organización.

### 2.2.8. Objetivos De Rendimiento Y Perfeccionamiento

Los resultados obtenidos en el ambulatorio en cuanto a la percepción de la dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, se presentan a continuación. Para esta dimensión se analizan los aspectos como: evaluación de desempeño, planes de formación y relación entre objetivos grupales y organizacionales

En el cuadro N° 36, se muestra los resultados referentes a la evaluación de desempeño.

Cuadro N° 36 Distribución absoluta y porcentual del personal que Labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre Según la evaluación de desempeño, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Se evalúa el rendimiento del personal en función de su desempeño?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nunca se evalúa el rendimiento del personal	29	40,8
Raras veces se evalúa el rendimiento del personal	20	28,2
Se evalúa, pero de manera poco objetiva	6	8,5
Siempre se hace. Se evalúa periódica y objetivamente a los trabajadores.	16	22,5
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice:2,12</b>		

Puede observarse en el mencionado Cuadro N° 36, que el 40,8 %, de los encuestados manifestaron que nunca se les evalúa el rendimiento personal en función de su desempeño; por otro lado, un 28,2% considera que la evaluación raras veces se lleva a cabo. Esto parece indicar que los trabajadores perciben no estar recibiendo una evaluación en función de su desempeño, y que la apreciación de su trabajo está sujeto a otros criterios, posiblemente políticos. La apreciación es ratificada por el índice 2,12, valor que entra en el rango de un clima autocrático benevolente.

En relación con este aspecto, Alles (2006:262) considera que:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal o profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En el Ambulatorio de Santa Fe, según la información suministrada por los trabajadores, no existe una cultura de la evaluación del desempeño, situación que puede calificarse de desfavorable, pues no existe manera de determinar si un trabajador está realizando sus funciones adecuadamente, o si necesita entrenamiento. Además, las decisiones sobre movimientos de personal (ascensos, transferencias, despidos, re-contrataciones) se realizan con criterios subjetivos y sin atenerse a un estudio del rendimiento, potencialidades y debilidades del trabajador.

En el Cuadro N° 37, resume los resultados obtenidos con relación al indicador planes de formación.

Cuadro N° 37 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según la existencia de planes de formación, Cumaná. Año 2008.

<b>¿Existen planes de formación para el personal de la institución?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
No existen planes. La formación depende de la propia iniciativa del trabajador.	39	54,9
No existen, pero la institución reconoce el esfuerzo de formación de su personal y lo recompensa.	14	19,7
Existen planes de formación que se cumplen parcialmente.	9	12,7
Existen planes permanentes de formación y se estimula el crecimiento y desarrollo del personal.	9	12,7
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 1,83</b>		

Puede observarse que el 54,9% declaró que no existen planes de formación y que la misma depende de la iniciativa de los propios trabajadores. El índice correspondiente alcanzó un valor de 1,83; ubicándose en el rango del clima autoritario benevolente. Estos resultados indican que, a juicio de los entrevistados, en la institución no se toma en cuenta al personal en su desarrollo profesional, lo que puede ocasionar que se este desaprovechando las potenciales capacidades, habilidades y destrezas del recurso humano que trabaja en el Ambulatorio, ya que toda organización que pretenda ser eficiente debe estar pendiente de que su personal desarrolle conocimientos, para poder generar iniciativas que le permita adaptarse o adelantarse a los cambios del entorno. De lo contrario estos no podrán responder a tales cambios y a las exigencias del cargo.

En relación con esto, Davis y Newstrom (1999:126) expresan:

Al no desarrollarse las habilidades, actitudes, destrezas y el crecimiento personal profesional entre otros, los empleados y ejecutivos no podrán desempeñar su trabajo con eficiencia y calidad. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando los empleados se sienten plenos en la labor que realizan.

En el cuadro N° 38 se muestran los resultados sobre la percepción del personal del ambulatorio sobre la relación de los objetivos grupales con los organizacionales.

Cuadro N° 38 Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre según relación de los objetivos grupales con los organizacionales. Cumaná. Año 2008.

<b>¿La institución fija objetivos grupales que contribuyan a los objetivos generales de la organización?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
La institución no fija objetivos grupales.	35	49,2
La institución fija los objetivos grupales, pero nunca contribuyen con los objetivos de la institución.	10	14,1
La institución fija los objetivos grupales y moderadamente contribuyen con los objetivos de la institución	20	28,2
La institución fija los objetivos grupales siempre contribuyen con los objetivos de la institución	6	8,5
<b>Totales</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>
<b>Índice: 1,95</b>		

El cuadro refleja que el 49,2% de los trabajadores objeto de estudio percibe que en la institución no existen objetivos grupales que contribuyan a los objetivos generales de la organización, obteniéndose un índice de 1,95. (rango de autoritario benevolente). Debe recordarse que antes se señaló que la institución no fomentaba el trabajo en equipo, lo cual se corresponde con la opinión de los entrevistados sobre los objetivos grupales. No se asigna responsabilidades grupales y los objetivos organizacionales se pretenden alcanzar de forma individual.

Esta situación compromete el éxito de la institución, es decir, el logro de los objetivos del ambulatorio, ya que, como lo señala Brunet, (2005:66) que cuando se da un clima participativo,

Los grupos de trabajo tendrán una tendencia a integrar los objetivos y las normas formales de la organización. Por eso cuando los objetivos y las normas del grupo coincidan con los de la empresa, la conducta de los individuos que forman parte del grupo contribuyen al éxito de la organización y viceversa.

En el cuadro N° 39 se presentan los indicadores con sus respectivos índices de la dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Cuadro N° 39 Índices de la dimensión objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento; y sus respectivos indicadores Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio sucre, Estado Sucre Cumaná, Año 2008.

<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>
Evaluación de desempeño.	2,12
Existencia de planes de formación.	1,83
La fijación de objetivos grupales que contribuyan a los generales	1,95
<b>Índice de la dimensión objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: 1,96 (Autoritario benevolente)</b>	

Los resultados mostrados en el cuadro indican que la dimensión objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, puede ubicarse en el rango característico del clima autoritario benevolente, con una deficiente evaluación del desempeño, descuido en los planes de formación y objetivos grupales no existentes o desconectados de los objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados arrojados en relación al tipo de clima predominante en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe.

#### 2.2.9. Tipo De Clima Organizacional.

Una vez analizadas las ocho (8) dimensiones del clima organizacional en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, Municipio Sucre, Estado Sucre, se presenta el cuadro N° 40 en el cual se consolidan los índices por dimensión para hacer algunas consideraciones generales sobre el clima organizacional en esa institución.

Cuadro N° 40 Consolidación de los índices por dimensión del clima organizacional del Ambulatorio Urbano I de Sta Fe, municipio Sucre, Edo Sucre.Cumaná, Año 2008.

<b>Dimensión</b>	<b>Índice</b>	<b>Tipo de clima</b>
Métodos de mando	1,93	Autoritario benevolente
Fuerzas motivacionales	2,94	Consultivo
Proceso de comunicación	2,14	Autoritario benevolente
Proceso de influencia	2,48	Autoritario benevolente
Proceso de toma de decisión	1,95	Autoritario benevolente
Proceso de planificación	2,43	Autoritario benevolente
Proceso de control	2,16	Autoritario benevolente
Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	1,96	Autoritario benevolente
<b>Totales</b>	<b>2,24</b>	<b>Autoritario benevolente</b>

Puede notarse que siete de las dimensiones estudiadas son típicas del clima autoritario benevolente: métodos de mando, proceso de influencia, proceso de planificación, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, modos de comunicación, proceso de toma de decisión y proceso de control).

Igualmente, se observa que el índice general del clima es de 2,24; lo cual, permite ratificar la anterior apreciación, en consonancia a la escala establecida.

En efecto, ambas apreciaciones coinciden en que el clima predominante en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe es autoritario benevolente. Este tipo de clima es caracterizado por Brunet (2005:31) de la siguiente manera:

“Aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de su amo a su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero esto no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados”.

La percepción que actualmente tienen los trabajadores sobre el clima organizacional de la institución podría favorecer conductas no deseadas, tales como ausentismo y rotación. Igualmente, la percepción del clima actual puede estar afectando la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, su nivel de desempeño laboral.

Los resultados obtenidos en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, así como sus posibles consecuencias, implican que las dimensiones mencionadas deben ser objeto de atención por parte de los directivos de la institución.

## CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos de los trabajadores del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, del Municipio Sucre del Estado Sucre, se llegó a un conjunto de conclusiones que a continuación se presentan.

- Los métodos de mando son característicos de un clima autoritario benevolente, con escasa confianza entre jefes y subordinados, establecimiento de normas concentrado por parte de los supervisores y poca aceptación de los trabajadores para resolver problemas.
- La dimensión fuerzas motivacionales es característica de un clima consultivo, con una mezcla de recompensas contingentes, poco estímulo del supervisor inmediato hacia los trabajadores y sentido personal de responsabilidad individual por el trabajo.
- La dimensión procesos de influencia puede ubicarse en el rango característico del clima autoritario benevolente, con cierta resistencia a obedecer las instrucciones de los supervisores, escaso estímulo al trabajo en equipo y trato distante por parte del supervisor hacia sus trabajadores.
- El proceso de planificación es característico de un clima autoritario benevolente, con un establecimiento de metas concentrado en niveles superiores, resistencia a los objetivos fijados por la organización, y con conocimiento aceptable por parte de los trabajadores de lo que el ambulatorio espera de ellos.

- La dimensión objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, puede ubicarse en el rango característico del clima autoritario benevolente, con una deficiente evaluación del desempeño, ausencia de planes de formación del personal y deficiente vinculación de los objetivos grupales relacionados con los objetivos organizacionales.
- La dimensión modos de comunicación en el Ambulatorio es típico de un clima autoritario benevolente, con una limitada comunicación entre jefes y subordinados, una comunicación predominantemente descendente y, además, distorsionada y poco confiable.
- La dimensión toma de decisiones se corresponde con las características de un clima autoritario benevolente, caracterizado por una concentración de la toma de decisiones en los altos niveles de la institución, donde predomina el criterio del jefe en la toma de decisiones y las decisiones son poco motivadoras.
- La dimensión proceso de control, se ubica dentro de un clima autoritario benevolente, caracterizado por mecanismos de control relativamente ineficaces, rígidos y sin relación con los objetivos de la organización.

En razón de las citadas características, el clima predominante en el Ambulatorio Urbano de Santa Fe es autoritario benevolente, pues siete (7) de las ocho (8) dimensiones son propias de este tipo de clima. El índice general obtenido (1,93) ratifica esa clasificación pues su valor cae dentro del rango que se definió para el clima autoritario benevolente.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de la investigación fue posible elaborar una serie de recomendaciones, las cuales se presentan a continuación.

- Programar reuniones trimestrales para analizar los problemas importantes del ambulatorio, con participación del personal de la institución, para de esta manera aprovechar los conocimientos y experiencia de los trabajadores. Esto va a permitir, adicionalmente, un acercamiento entre trabajadores y supervisores y un mayor compromiso del personal con las soluciones propuestas.
- Promover la formación de equipos de trabajo para abordar la solución de problemas específicos, involucrando al personal de la institución que esté vinculado o afectado por dichos problemas, con la finalidad de fomentar el trabajo grupal, obtener cohesión del grupo y ofrecer soluciones más completas a los citados problemas.
- Crear un plan semestral de reconocimientos e incentivos materiales para el personal, para premiar el rendimiento de los trabajadores, utilizando como base evaluaciones objetivas del desempeño del personal.
- Diseñar un manual de evaluación de desempeño, donde se establezcan políticas, normas y procedimientos estandarizados para medir lo más objetivamente posible el rendimiento del personal, a los fines de fundamentar las decisiones en materia de recursos humanos: reconocimientos, entrenamiento, desarrollo de carrera, ascensos, transferencias o hasta despidos.
- Crear programas específicos de formación de personal, a través de los cuales se le proporcione al trabajador las herramientas necesarias para que amplíe sus conocimientos, habilidades y destrezas, e incrementar así sus aportes a la organización. Estos programas deben estar sustentados en un riguroso proceso

de necesidades de entrenamiento.

- Desarrollar permanentemente actividades de comunicación a través de las cuales el personal sea informado de los acontecimientos de la institución y de otros aspectos importantes como la visión, misión, objetivos y planes futuros para la institución. Esta información puede ser suministrada por dos medios sencillos y efectivos: un boletín periódico (preferiblemente mensual) y cartelera informativa actualizada semanalmente.
- Diseñar un programa semestral de capacitación gerencial dirigido al personal directivo y supervisorio, con la finalidad de desarrollar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que les permitan ser más efectivos en sus roles gerenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Ancheta, M. (1990). **Manual Administrativo del Ambulatorio Urbano I de Santa Fe**. No publicado
- Alles , A (2006). **Evaluacion de Desempeño. Dirección Estratégica de Recurso Humano. Gestión por competencia VOL 01**. Ediciones Granicia S.A.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación** (4ª ed.). Caracas: Episteme
- Brunet, L. (2005). **El clima de trabajo en las organizaciones** (6ª ed.). México: Trillas
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª ed.). México: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito de las organizaciones**. México: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. ( 3ª ed.). México: MacGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). **Comportamiento humano en el trabajo** (8ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (12ª ed.) México: McGraw- Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración, una perspectiva global** (7ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Prieto, J. (2004). *La Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota: Ecoe.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ª ed.) Pearson. Prentice Hall
- Rodríguez, D. (2005). **Diagnóstico organizacional** (6ª ed.). Chile. Alfaomega
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (2006). **Administración** (6ª ed). México: Pearson Prentice-Hall
- Thomas, K. (2001). **Motivación y plenitud 8 horas al día**. México: Grijalbo
- Villegas, J (1995). **Administración de personal** (6ª ed.). Caracas: Los Heraldos negros.

## DOCUMENTOS JURÍDICOS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario) Caracas, 24 de marzo de 2000.
- Ley Orgánica del Trabajo (2001)**. Gaceta Oficial 5.152 (Extraordinaria). Caracas, 19 de junio de 1997.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo**. Gaceta Oficial N° 3850 Extraordinario, de 18 de Julio de 1986.

## TRABAJOS DE GRADO

- Bello, M. y Salazar, O. (2.007) **Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología “Jacinto Navarro Vallenilla”**. Carúpano Estado Sucre. Año 2007”, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano: no publicado
- Marcano y Torres (2.003) realizó una investigación titulada **“Diagnóstico de las Dimensiones del Clima Organizacional y de la Rotación de los profesionales jóvenes (PJ) de la siderúrgica del Orinoco C.A. Matanzas, Estado Bolívar”**, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Ciudad

Guayana: no publicado

Presilla T (2003). **Análisis del Clima Organizacional en la Empresa FERROMETAL, C.A. Año 2003**, Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente , Ciudad Guayana: no publicado

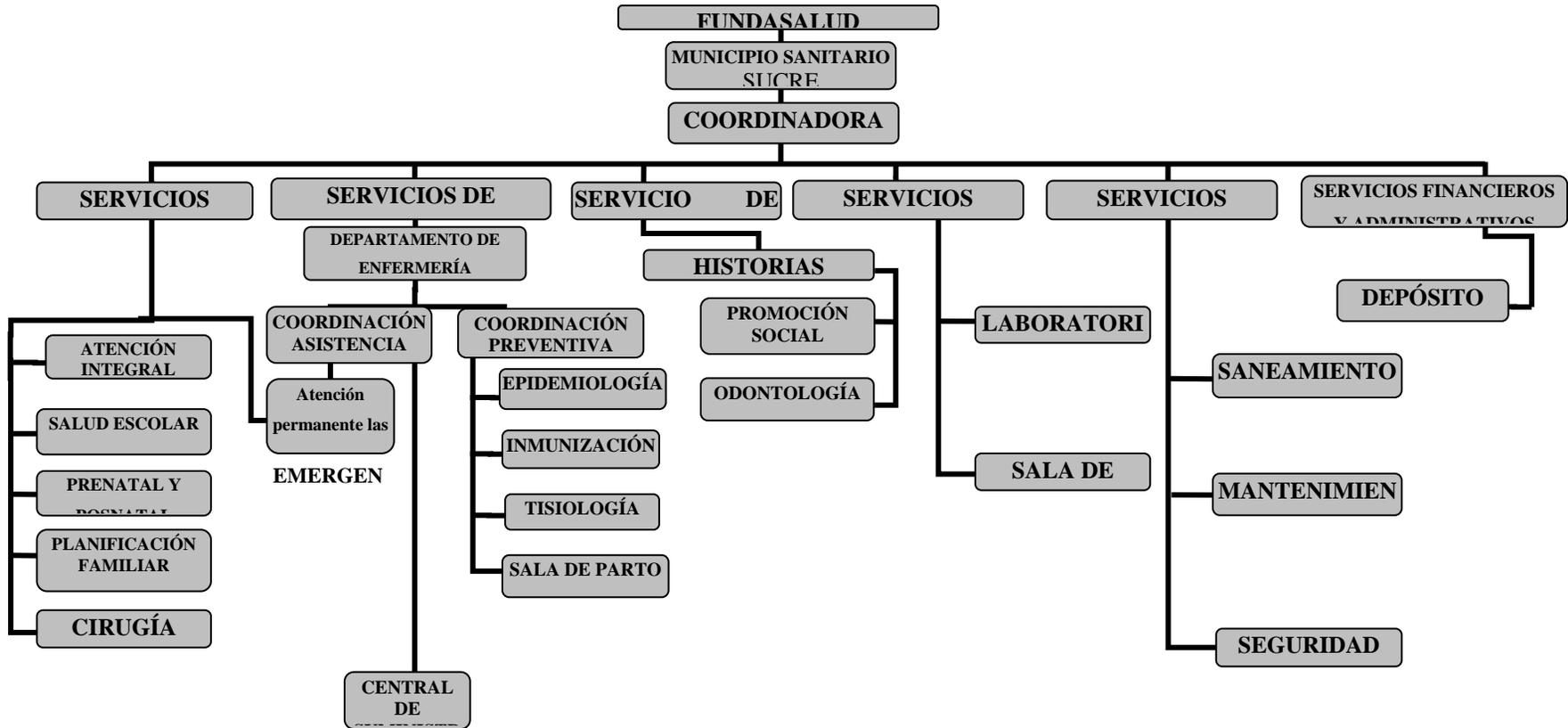
## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

Guerra (1990) *Clima Organizacional*. [Documento en línea]. **Monografías**. Disponible en: <http://monografías.com%20y%20trabajo>. [Consultado Abril de 2008]

ANEXOS

ANEXO N°1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AMBULATORIO URBANO I DE “SANTA FE”, MUNICIPIO SUCRE,  
ESTADO SUCRE.



**ANEXO N°2**  
**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Ciencias Sociales  
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

**CUESTIONARIO PARA SER RESPONDIDO POR LOS TRABAJADORES  
DEL AMBULATORIO URBANO I DE  
SANTA FE, MUNICIPIO SUCRE, ESTADO SUCRE  
AÑO 2008.**

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para identificar el tipo de clima organizacional existente en la institución. La información obtenida servirá de base para el desarrollo de la investigación intitulada **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AMBULATORIO URBANO I DE SANTA FE, ESTADO SUCRE. AÑO 2008.”**, la cual realizan las bachilleres Ka Gamardo y Beici Barrios como Trabajo de Grado para optar al título de Licencia en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente.

Se le agradece a usted la mayor colaboración posible. Su información tendrá carácter confidencial y será utilizada con fines eminentemente académicos.

Agradeciendo anticipadamente su apoyo y sin más que agregar, se despiden:

Br: Karen Gamardo

Br: Beici Barrios

## INSTRUCCIONES

### **PRIMERA PARTE: DATOS DEMOGRÁFICOS**

Seguidamente se le presenta una serie de preguntas relacionadas con datos personales. Marque con una equis (X) la opción que corresponda a su caso particular

#### **1. GÉNERO**

1.1. ( ) Masculino

1.2. ( ) Femenino

#### **2. EDAD**

2.1. ( ) Entre 18 y 22 años

2.2. ( ) Entre 23 y 27 años

2.3. ( ) Entre 28 y 32 años

2.4. ( ) Entre 33 y 37 años

2.5. ( ) Entre 38 y 42 años

2.6. ( ) Entre 43 y 47 años

2.7. ( ) Entre 48 y 52 años

2.8. ( ) Entre 53 y 57 años

2.9. ( ) 58 años o más

#### **3. ESTADO CIVIL**

3.1. ( ) Soltero (a)

3.2. ( ) Casado (a)

3.3. ( ) Divorciado (a)

3.4. ( ) Viudo (a)

3.5. ( ) Unido (a) en concubinato

#### **4. GRADO DE INSTRUCCIÓN**

4.1. ( ) Primaria incompleta

4.2. ( ) Primaria completa

4.3. ( ) Secundaria incompleta

4.4. ( ) Secundaria completa

4.5. ( ) Superior incompleta

4.6. ( ) Superior completa

#### **5. CARGO**

5.1. ( ) Obrero

5.2. ( ) Empleado

## **6. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

- 6.1. ( ) Menos de 5 años
- 6.2. ( ) Entre 5 y 9 años
- 6.3. ( ) Entre 10 y 14 años
- 6.4. ( ) Entre 15 y 19 años
- 6.5. ( ) Entre 20 y 24 años
- 6.6. ( ) Entre 25 y 29 años
- 6.5. ( ) 30 años o más

## **7. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**

- 7.1. ( ) Menos de 5 años
- 7.2. ( ) Entre 5 y 9 años
- 7.3. ( ) Entre 10 y 14 años
- 7.4. ( ) Entre 15 y 19 años
- 7.5. ( ) Entre 20 y 24 años
- 7.6. ( ) Entre 25 y 29 años
- 7.7. ( ) 30 años o más

## **SEGUNDA PARTE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

Responda las siguientes preguntas, marcando con una equis (X) en la alternativa que usted considere que refleja mejor la situación en su organización.

### **Métodos de mando**

8. *¿Existe confianza entre los jefes y los subordinados del ambulatorio?*

- 8.1. ( ) No existe confianza entre el jefe y sus subordinados
- 8.2. ( ) Existe poca confianza entre el jefe y sus subordinados
- 8.3. ( ) Existe una confianza elevada entre el jefe y sus subordinados
- 8.4. ( ) Existe plena confianza entre el jefe y sus subordinados

9. *¿Quién establece las normas en su grupo de trabajo?*

- 9.1. ( ) Las fijan exclusivamente los jefes
- 9.2. ( ) Las fijan los jefes, aunque a veces consultan con los empleados
- 9.3. ( ) Las fijan los jefes, pero consultan antes a los empleados
- 9.4. ( ) Son fijadas conjuntamente por los jefes y los empleados

10. *¿Los jefes aceptan las opiniones e ideas de sus trabajadores para resolver los problemas?*

- 10.1. ( ) Los jefes jamás las aceptan
- 10.2. ( ) Los jefes las aceptan en ocasiones
- 10.3. ( ) Generalmente, los jefes las aceptan y las ponen en práctica
- 10.4. ( ) Los jefes las solicitan, las aceptan y las ponen en práctica

### **Fuerzas motivacionales**

11. *¿Cuáles son los mecanismos que generalmente utilizan los jefes para motivar al personal?*

- 11.1. ( ) Utilizan el temor, las amenazas y los castigos
- 11.2. ( ) Utilizan el temor, las amenazas y los castigos, ocasionalmente usan las recompensas
- 11.3. ( ) Utilizan generalmente recompensas y castigos ocasionales
- 11.4. ( ) Utilizan recompensas basados en un plan de compensaciones.

12. *¿Los jefes estimulan la participación de sus trabajadores?*

- 12.1. ( ) Nunca estimulan la participación de los trabajadores
- 12.2. ( ) Algunas veces estimulan la participación de los trabajadores
- 12.3. ( ) Casi siempre estimulan la participación de los trabajadores
- 12.4. ( ) Siempre estimulan la participación de los trabajadores

13. *¿El personal se siente responsable por el trabajo que realiza?*

- 13.1. ( ) No se siente responsable por el trabajo que realizan
- 13.2. ( ) Sienten cierta responsabilidad por el trabajo que realizan
- 13.3. ( ) Sienten responsabilidad por el trabajo que realizan
- 13.4. ( ) Se sienten verdaderamente responsables por su trabajo

### **Modos de comunicación**

14. *¿Cómo es la comunicación entre los jefes y sus subordinados?*

- 14.1. ( ) La comunicación es limitada a instrucciones de trabajo
- 14.2. ( ) La comunicación es relativamente limitada, e incluye asuntos ajenos al trabajo
- 14.3. ( ) La comunicación es relativamente abierta a todo tipo de mensaje
- 14.4. ( ) La comunicación es amplia y permite todo tipo de mensaje

15. *¿Qué tipo de comunicación predomina en la institución?*

- 15.1. ( ) La comunicación es descendente
- 15.2. ( ) La comunicación es de dos vías: ascendente y descendente
- 15.3. ( ) La comunicación es de dos vías: ascendente y descendente
- 15.4. ( ) La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral

16. *¿Existen barreras que afecten la comunicación en la empresa?*

- 16.1. ( ) La comunicación es distorsionada y nada confiable
- 16.2. ( ) La comunicación es parcialmente distorsionada y poco confiable
- 16.3. ( ) La comunicación tiene poca distorsión y es relativamente confiable
- 16.4. ( ) La comunicación es fidedigna, transparente y confiable

### **Proceso de influencia**

17. *¿Qué reacción producen en el personal las instrucciones de trabajo que les suministran los jefes?*

- 17.1. ( ) Las instrucciones produce resistencia y rechazo
- 17.2. ( ) Las instrucciones producen cierto rechazo y un poco de resistencia
- 17.3. ( ) Las instrucciones son aceptadas, pero existe un poco de resistencia para cumplirlas
- 17.4. ( ) Las instrucciones son totalmente aceptadas y ejecutadas si resistencia.

18. *¿Se propicia el trabajo en equipo en la institución?*

- 18.1. ( ) No se propicia el trabajo en equipo.
- 18.2. ( ) Se propicia poco trabajo en equipo.
- 18.3. ( ) Se propicia una cantidad moderada de trabajo en equipo.
- 18.4. ( ) Se propicia el trabajo en equipo.

19. *¿Cómo es el trato que los jefes dan a sus empleados en el ambulatorio?*

- 19.1. ( ) El trato es formal y lejano
- 19.2. ( ) El trato es formal, pero condescendiente.

- 19.3. ( ) El trato es flexible y relativamente abierto.
- 19.4. ( ) El trato es flexible, abierto y cordial.

### **Proceso de toma de decisiones**

20. *¿En que niveles se toman las decisiones en la institución?*

- 20.1. ( ) Todas las decisiones se toman en los niveles superiores
- 20.2. ( ) La decisiones se toman en los niveles superiores, pero se admiten observaciones por parte de los niveles inferiores
- 20.3. ( ) Las decisiones se toman en los niveles superiores, pero se admiten observaciones por los niveles inferiores
- 20.4. ( ) Las decisiones se toman con la participación de los distintos niveles

21. *¿En qué tipo de información se basa la toma de decisiones de la institución?*

- 21.1. ( ) Por lo general se basa en el criterio de los jefes
- 21.2. ( ) Se basa en información parcialmente adecuada y poco confiable
- 21.3. ( ) Se basan en información relativamente objetiva y confiable
- 21.4. ( ) Se basan en una información objetiva, oportuna y confiable.

22. *¿La toma de decisiones genera motivación en el personal de la institución?*

- 22.1. ( ) No genera motivación
- 22.2. ( ) Genera poca motivación
- 22.3. ( ) Genera una motivación moderada
- 22.4. ( ) Genera una motivación elevada

### **Proceso de planificación**

23. *¿Cómo se establecen los objetivos y las metas en la institución?*

- 23.1. ( ) Se establecen mediante órdenes superiores
- 23.2. ( ) Se establecen mediante ordenes, pero se admiten

comentarios

23.3. ( ) Se establecen mediante órdenes, después de discusiones en el grupo de trabajo

23.4. ( ) Se establecen mediante la participación del grupo.

24. *¿Existe resistencia para aceptar los objetivos fijados en la institución?*

24.1. ( ) Generalmente surgen resistencias

24.2. ( ) Se aceptan los objetivos, pero existen resistencias clandestinas

24.3. ( ) Se aceptan los objetivos, y pocas veces se observan resistencias aisladas

24.4. ( ) Existe plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

25. *¿Los trabajadores conocen claramente lo que la institución espera de ellos?*

25.1. ( ) Los trabajadores desconocen lo que la institución espera de ellos

25.2. ( ) Los trabajadores conocen poco lo que la institución espera de ellos

25.3. ( ) Los trabajadores conocen bastante bien lo que la institución espera de ellos

25.4. ( ) Los trabajadores conocen perfectamente lo que la institución espera de ellos

## **Proceso de control**

26. *¿Qué tan efectivos son los mecanismos de control utilizados en la institución?*

- 26.1. ( ) Los mecanismos utilizados no son efectivos.
- 26.2. ( ) Los mecanismos utilizados son poco efectivos.
- 26.3. ( ) Los mecanismos utilizados son bastante efectivos
- 26.4. ( ) Los mecanismos utilizados son muy efectivos.

27. *¿Cómo ejecutan los jefes el proceso de control en Ambulatorio?*

- 27.1. ( ) Ejercen un control estricto sobre las actividades.
- 27.2. ( ) Ejercen un control moderado.
- 27.3. ( ) Ejercen un control abierto y enfocado a los resultados.
- 27.4. ( ) Fomentan la autodirección y el autocontrol.

28. *¿Cómo considera usted que son los criterios utilizados en el proceso de control?*

- 28.1. ( ) Los criterios son inadecuados y sin relación con los objetivos  
fijados
- 28.2. ( ) Los criterios son casi siempre inadecuados y con poca relación  
con los objetivos planteados
- 28.3. ( ) Los criterios son casi siempre adecuados y basados en los  
objetivos planteados
- 28.4. ( ) Los criterios aplicados siempre son adecuados y basados  
en los objetivos planteados

## **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

29. *¿Se evalúa el rendimiento del personal en función de su desempeño?*

- 29.1. ( ) Nunca se evalúa el rendimiento del trabajador.
- 29.2. ( ) Raras veces se el rendimiento del trabajador.

- 29.3. ( ) Se evalúa, pero de manera poco objetiva  
29.4. ( ) Siempre se hace. Se evalúa periódica y objetivamente a los  
trabajadores

30. *¿Existen planes de formación para el personal de la institución?*

- 30.1. ( ) No existen planes. La formación depende de la iniciativa  
del trabajador
- 30.2. ( ) No existen planes, pero la institución reconoce el esfuerzo  
de formación de su personal y lo recompensa
- 30.3. ( ) Existen planes de formación que se cumplen parcialmente
- 30.4. ( ) Existen planes permanentes de formación y se estimula el  
crecimiento y desarrollo del personal

31. *¿la institución fija objetivos grupales que contribuyan a los objetivos generales de la organización?*

- 31.1. ( ) La institución no fija objetivos grupales
- 31.2. ( ) La institución fija los objetivos grupales, pero nunca  
contribuyen con los objetivos de la institución
- 31.3. ( ) La institución fija los objetivos grupales, y moderadamente  
contribuyen con los objetivos de la institución
- 31.4. ( ) La institución fija los objetivos grupales. Siempre contribuyen  
con los objetivos de la institución

# HOJA DE METADATOS

Título	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AMBULATORIO URBANO I DE SANTA FE, MUNICIPIO SUCRE, ESTADO SUCRE. AÑO 2008.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Barrios A., Beici C	CVLAC	beicib@hotmail.com
	e-mail	
	e-mail	
Gamardo R., Karen N	CVLAC	gamardo_karen@hotmail.com
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Clima organizacional, participación, motivación, comportamiento y desempeño.

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

El clima organizacional es la percepción de los trabajadores sobre el ambiente social y organizativo en el cual realiza sus actividades laborales. La percepción que los trabajadores tengan sobre el clima organizacional va a incidir en su comportamiento y en su desempeño. Mediante la presente investigación se determinó el tipo de clima organizacional predominante en el Ambulatorio Urbano I de Santa Fe, a partir del estudio de las siguientes dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales proceso de influencia, proceso de planificación, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, modos de comunicación, proceso de toma de decisiones y proceso de control. Para la categorización del clima organizacional se usó la tipología propuesta por Likert: autoritario explosivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo. La investigación fue de campo y de carácter descriptivo. La población estuvo conformada por 71 trabajadores y directivos, quienes suministraron la información a través de un cuestionario impreso, aplicado mediante una entrevista personal con cada uno de ellos. Los resultados permitieron caracterizar el clima predominante de la institución estudiada como autoritario benevolente. Siete de las ocho dimensiones estudiadas calzan en esa clasificación.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Romero Pernalete Daniel	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	Romeroymoreroasesoria@gmail.com
	e-mail	
	e-mail	
Morales, Annelys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Alemán, Aredith	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	06	03
------	----	----

Lenguaje: spa

Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>ESIS-KGamardoyBBarrios.doc</b>	<b>Word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENTURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

---

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

---

Área de Estudio:

Gerencia de Recurso Humano

---

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-

5/5

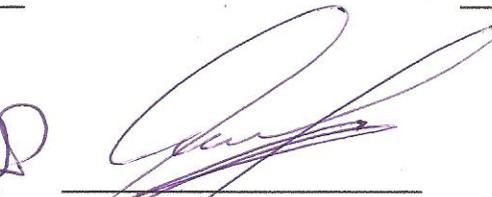
## Derechos:

Nosotras las bachilleres Beici Barrios y Karen Gamardo, autoras de la tesis de grado titulada, **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AMBULATORIO URBANO I DE SANTA FE, MUNICIPIO SUCRE, ESTADO SUCRE. AÑO 2008;** autorizamos la publicación del título y resumen de este trabajo.

  
Karen Gamardo

  
Beici Barrios

  
M.Sc. Daniel Romero  
TUTOR

  
Lcda. Annelys Morales  
JURADO1

  
Lcda. Aredith Alemán  
JURADO 2

  
Lcdo. Cesar Yegres  
COORDINADOR DE LA SUBCOMISION DE TESIS

