



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN  
GENERAL DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
NÚCLEO ARAGUA**

Autoras:  
Alvarez C., Mariani  
Marciales A., Arianny  
Ramírez G., Viky

Tutora:  
Díaz Mildred

La Morita, Noviembre de 2009



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN  
GENERAL DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
NÚCLEO ARAGUA**

Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al  
Título de Licenciado en Administración Comercial

Autoras:  
Alvarez C., Mariani  
Marciales A., Arianny  
Ramírez G., Viky

Tutora:  
Díaz Mildred

La Morita, Noviembre de 2009



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus La Morita

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, **Mildred Díaz Tovar**, Cédula de Identidad N° **V - 7.225.860**, Tutor del trabajo de Grado Titulado: **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, NÚCLEO ARAGUA**; presentado por el (las) Bachiller (es): **Álvarez, Mariani C.I: 16.865.656, Marciales, Arianny C.I: 16.765.287, Ramírez, Viky C.I: 12.293.519** para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

**Prof. Mildred C. Díaz T.**

**V -7.225.860**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN  
GENERAL DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO NÚCLEO  
ARAGUA.**

**AUTORAS:**

Álvarez, Mariani  
Marciales, Arianny  
Ramírez, Viky

**TUTORA:**

Díaz, Mildred

**Año 2009**

**RESUMEN**

El propósito del presente estudio es analizar el clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua. La investigación se realizó siguiendo los lineamientos metodológicos de un estudio de campo, de tipo descriptivo y con apoyo en el registro bibliográfico. Las investigadoras tomaron como unidad de análisis para el estudio a catorce (14) trabajadores adscritos a la referida Coordinación. En la investigación se utilizó una muestra de tipo censal, ya que comprende el total de la población objeto de estudio. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y un guión de entrevista, ambos aplicados a los individuos relacionados directamente con el estudio. La técnica empleada para el análisis de los datos fue el análisis cuantitativo. Al realizar el análisis de los resultados, se llegó a la conclusión de que existen debilidades y amenazas en dimensiones como: valores, comunicación, ambiente físico, rendimiento laboral, motivación, actitud hacia el trabajo, estructura organizacional, recursos materiales y financieros, incentivos, liderazgo, identidad, productividad, ausentismo, conflicto y satisfacción laboral. Así mismo se identificaron ciertos aspectos positivos en dimensiones como: relaciones interpersonales, cooperación, remuneración y estrés laboral. Finalmente se presentaron algunas recomendaciones dirigidas a mejorar las variables que afectan el clima organizacional de la Coordinación General de Salud.

## INDICE GENERAL

RESUMEN	Pág. v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la Investigación	12
Reseña Histórica	18
La Universidad de Valencia	18
Reseña Histórica del Núcleo La Morita	19
Resumen histórico de la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua	21
Bases Teóricas	22
Organización	22
Cultura Organizacional	23
Clima Organizacional	24

Elementos que Inciden y Determinan el Clima Organizacional	26
Características del Clima Organizacional	28
Ambiente Organizacional	29
Clima Básico de la Organización	30
Resultados que se obtienen de un Diagnóstico del Clima Organizacional	32
Teoría del Clima Organizacional de Likert	36
Variables que determinan las características propias de una organización	37
Escalas del Clima Organizacional	38
Medición del Clima Organizacional	40
Importancia del Clima Organizacional	42
Definición de Términos Básicos	43
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	45
Tipo de Investigación	45
Método de Investigación	46
Población y Muestra	47
Población	47
Muestra	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	48
Validez y Confiabilidad del Instrumento	51
Validez	51
Confiabilidad	52
Técnicas de Análisis de la Información	54
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	56

<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>104</b>
Conclusiones	104
Recomendaciones	111
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>118</b>
A: Operacionalización de las variables	119
B: Instrumentos de recolección de datos	121
C: Instrumentos de validación	126
D: Constancias de validación de expertos	131

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1. Apreciación de expertos	51
2. Cálculo de confiabilidad Alpha de Cronbach	53



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO		Pág.
1.	Valores organizacionales	57
2.	Valores que contribuyen positivamente en la actitud de los trabajadores	58
3.	Información oportuna	59
4.	Medios de información adecuados	60
5.	Instancia a la cual deben acudir los empleados	61
6.	Ambiente físico adecuado	62
7.	Identificación con el puesto	63
8.	Relaciones interpersonales armónicas	64
9.	Rendimiento laboral acorde	65
10.	Recompensa del rendimiento laboral	66
11.	Entusiasmo en las tareas asignadas	67
12.	Actitudes positivas hacia el trabajo	68
13.	Estructura organizacional acorde	69
14.	Lineamientos de trabajo	70
15.	Calidad de servicio como política	71
16.	Relación del desempeño con los objetivos de la organización	72
17.	Cooperación en los grupos de trabajos	73
18.	Compartir conocimientos y experiencias	74
19.	Recursos materiales suficientes	75
20.	Remuneración acorde	76
21.	Beneficios distintos al sueldo básico	77
22.	Beneficios laborales	78

23.	Relaciones de trabajo en el logro de los objetivos	79
24.	Relaciones interpersonales y eficiencia laboral	80
25.	Políticas de incentivo	81
26.	Salario acorde	82
27.	Salario como incentivo primordial	83
28.	Reuniones laborales periódicas	84
29.	Trato del líder a los empleados	85
30.	Identidad con la institución	86
31.	Conocimiento de la misión, visión y valores	87
32.	Fomento del sentido de pertenencia	88
33.	Desempeño acorde	89
34.	Servicios óptimos	90
35.	Influencia del ausentismo en las labores	91
36.	Resolución de conflictos	92
37.	Evasión de conflictos	93
38.	Satisfacción con el cargo	94
39.	Satisfacción con las labores del departamento de RRHH	95
40.	Estrés en los puestos de trabajo	96
41.	Estrés al rendir cuentas	97
42.	Estrés en los equipos de trabajo	98

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas deben adoptar nuevas posturas ante los cambios que ocurren a nivel mundial, es necesario que tomen planes de previsión y acción para impedir convertirse en simples espectadoras, pues esto puede acarrear cierto grado de incertidumbre en lo que respecta a su futuro, por cuanto hay algunos cambios vertiginosos que provocan una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para los mismos. La alternativa, muchas veces es saber enfrentar las situaciones intentando sacar el mayor provecho de las mismas.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, permitiendo a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.

Muchas organizaciones dejan a un lado las políticas de incentivos, sin tomar en cuenta que con su aplicación, los trabajadores se pueden sentir satisfechos, se motivan a dar lo mejor de ellos y a trabajar con esmero; de este modo; tanto trabajador como patrono son fundamentales para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Se hace indispensable, entonces, para toda gerencia, considerar el término clima organizacional, ya que guarda relación con todos aquellos elementos que perciben los trabajadores en su medio laboral y que generan en ellos ciertas actitudes que afectan de manera positiva o negativa su desempeño, puesto que para lograr que una persona

pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

En este sentido, el clima laboral es un factor determinante en la forma que tiene una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma.

Es necesario destacar que el clima organizacional es de suma importancia, ya que las empresas deben procurar el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo logrando así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano y potenciar los lineamientos de ganar – ganar, lo que constituye hoy en día un elemento prioritario en las organizaciones.

Luego de evidenciar algunas deficiencias en la prestación del servicio de su personal, el presente estudio está dirigido a realizar un análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua, como un mecanismo que permita conocer los lineamientos de su ambiente de trabajo y que contribuya a potenciar las oportunidades o a corregir las debilidades para el óptimo desempeño del personal adscrito al citado servicio de salud, logrando el buen desarrollo laboral, la satisfacción de su personal y demostrando que es posible un cambio de la actitud negativa hacia el trabajo y así poder prestar un mejor servicio.

La estructura del presente estudio está representada en cinco capítulos, diseñados de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado **El Problema**, expone el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, y la justificación de investigación.

El Capítulo II, llamado **Marco Teórico**, despliega los antecedentes de la investigación, reseña histórica, bases teóricas que proporcionan el conocimiento sobre las variables y sus connotaciones dentro de la organización, y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, que lleva por nombre **Marco Metodológico**, contiene el tipo y método de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, los procedimientos utilizados para la validación y confiabilidad de los mismos y, las técnicas de análisis de la información.

Adicionalmente, se presenta el Capítulo IV, titulado **Presentación y Análisis de los Resultados**, donde se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Por último, se encuentra el Capítulo V, denominado **Conclusiones y Recomendaciones**. Culmina el Trabajo de Grado con las **Referencias Bibliográficas** en donde se destacan los diversos autores utilizados en su elaboración y los **Anexos**.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, toda gerencia debe procurar el estímulo de un ambiente cuyas actitudes y paradigmas positivos generen efectos saludables en su capital humano con el fin de propiciar cambios e innovación empresarial; así mismo, este ambiente debe contar con ciertos lineamientos que permitan a su personal estar conscientes de las ventajas de ofrecer su esfuerzo y dedicación en el logro de las metas colectivas, así como el logro de metas personales. Por consiguiente, una de las principales funciones de la alta gerencia es propiciar un clima organizacional favorable, a nivel físico y mental, que estimule al individuo espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos para obtener los objetivos planeados.

El clima organizacional es uno de los elementos determinantes para la atracción y retención del talento humano y para favorecer la productividad; por ello se hace necesario tomar en cuenta aspectos tales como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato que un jefe le da a sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes; ya que todos estos elementos integran lo que se denomina clima organizacional.

En este sentido, el diseño de las prácticas laborales deben ir enfocadas a la creación de un clima o atmósfera afectiva facilitando así los procesos de desarrollo de recursos humanos en las organizaciones, de lo contrario cualquier propósito que no tome en cuenta el área afectiva del trabajador en su desempeño diario puede ocasionar una reducción considerable de los beneficios que la organización puede y debe brindarle. El desarrollo de toda organización implica una mejora constante de las relaciones que involucran a la misma, esto supone un cambio del patrón de conducta más no de una unidad en particular. Desde esta perspectiva, se plantea que

en las organizaciones y sus ambientes de trabajo, los empleados deben sentirse que están comprometidos y, por ende, cada individuo logrará producir y potenciar al otro. Así se comprende el por qué las organizaciones son capaces de modificar la naturaleza de su ambiente, puesto que ellas juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso; especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo su clima.

En consecuencia, es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre la organización considerando siempre las realidades culturales y las coyunturas de una organización en particular; por esto los gerentes buscarán construir un ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos de la realidad organizacional, sobre la cual mantienen creencias y opiniones, y dándole cabida al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que determina como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves,1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada individuo tenga con la empresa.

Basándose en las consideraciones precedentes, el autor formula la siguiente definición de clima organizacional: “es un fenómeno interviniente que media entre

los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Gonçalves, 1997).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, el clima organizacional dentro de una empresa puede generar consecuencias tanto a nivel positivo tales como: motivación, logro, poder, innovación, adaptación entre otros, como consecuencias negativas, entre las cuales se pueden citar ausentismo, inadaptación, poca innovación, baja productividad, desmotivación, etc; todos estos elementos están estrechamente relacionados con la percepción que tiene cada uno de los miembros de la organización.

El clima conjuntamente con las estructuras y características organizacionales mas los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una empresa, entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, donde el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones antes mencionadas que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se origina a través de una serie de factores, algunos relacionados con el liderazgo o practicas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc).



En Venezuela existen numerosos institutos de Educación Superior, tanto públicos como privados, entre ellos se cita a la Universidad de Carabobo, Núcleo La Morita, cuyo propósito es formar profesionales integrales y capaces de enfrentar los retos que hoy en día existen en el mercado laboral. Por ello, esta casa de estudios implanta mecanismos para garantizar la optimización tanto del sistema académico, como de aquellas áreas consideradas indispensables para toda organización, como lo es el área de salud.

Por esta razón es creada la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua, con el fin de que toda la comunidad universitaria tenga la posibilidad de contar con un servicio de salud totalmente gratuito y de fácil acceso. Siendo éste un servicio de salud, debe disponer de un personal altamente capacitado y con vocación para brindar un servicio de calidad a todos los usuarios. Sin embargo, dicha Coordinación de Salud presenta debilidades que inciden el desempeño laboral de su personal, lo que ha generado deficiencias en la prestación del servicio. En consecuencia, esta situación ha provocado la insatisfacción y molestias por parte de los usuarios. Entre las deficiencias se encuentran, el descontento del personal con la institución y sus autoridades por incumplimiento de mejoras en aspectos relativos a los beneficios laborales y al espacio físico de las instalaciones, poco sentido de pertenencia de dichos trabajadores, igualmente altos niveles de ausentismo.

Las fallas anteriormente descritas son elementos que pueden tener su origen en el clima organizacional presente en la coordinación de salud lo cual afecta el éxito de los objetivos que persigue dicha organización.

En este sentido el clima laboral puede generar un círculo vicioso o virtuoso en todos los procesos de esta unidad, por lo tanto mantener un ambiente de trabajo sano representa la base para que se desarrollen elementos competitivos en la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua.

Considerando lo señalado, se evidencia que el éxito de las metas de la Coordinación General de Salud va a depender de manera directa del desarrollo de un adecuado clima organizacional, en el que influye el comportamiento de todas las personas que allí laboran, además de las percepciones, actitudes y conductas de cada una de ellas, lo cual sin duda alguna va a repercutir de manera positiva para prestar un óptimo servicio a los usuarios.

En relación con lo anteriormente planteado, surge la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características actuales del clima organizacional existente en la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua?

¿Cuáles son las causas que originan el clima organizacional actual de la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua?

¿Qué consecuencias genera el clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua?

¿Qué recomendaciones se pueden sugerir para mejorar el clima organizacional a los trabajadores de este servicio de salud?

Es por esta razón que las investigadoras se plantean los siguientes objetivos:

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las características del clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud.

Determinar las causas del clima organizacional detectado en la Coordinación General de Salud.

Señalar las consecuencias que acarrea el clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud.

Desarrollar recomendaciones para la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo, con la finalidad de mejorar el clima organizacional de esta unidad de servicio.

## **Justificación de la Investigación**

En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, aumenta la complejidad en la cantidad de recursos necesarios para su crecimiento y supervivencia. Siendo el elemento humano el recurso más valioso e importante. Sin embargo, si no se administran y aprovechan adecuadamente sus características y capacidades, las instituciones no podrán enfrentar con éxito los desafíos de la sociedad así como las exigencias del mercado, siendo imposible el logro de sus objetivos.

La relevancia del presente estudio radica en la necesidad que presenta toda organización de obtener un óptimo desempeño por parte de sus colaboradores, ya que la gerencia moderna precisa conocer el tipo de actitud de los trabajadores ante las exigencias de la estructura, la percepción de los individuos sobre las políticas de empresas, así como también el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y el desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades. Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima organizacional, tomando en cuenta que todas las organizaciones sin importar cual sea su naturaleza o fines, están regidas por un conjunto de atributos tales como: normas, reglamentos, principios; además de estos, existe un comportamiento ambiental-conductual inducido por la forma en que la organización trata a sus trabajadores y al medio ambiente, esto configura el clima organizacional de la misma.

Las diferencias en la cultura organizacional, normas, reglamentos comportamientos, conductas actitudes ante las variaciones del medio, así como, la forma en que la organización trata a sus trabajadores y al entorno son elementos que vienen a configurar el ambiente laboral de una empresa marcando las diferencias entre los tipos de clima organizacional.

Partiendo de esas consideraciones, se justifica la realización de éste trabajo de investigación, aunado al interés y preocupación manifestados por los usuarios del citado servicio por cuanto el mismo requiere contar con una fuerza laboral, idónea, capacitada, competitiva, motivada que le permita a dicha organización alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz; lo cual redundará en beneficios tanto del personal como de la organización.

La investigación está centrada en la necesidad que tiene la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua, de propiciar un clima organizacional óptimo para sus trabajadores y usuarios de modo que se disminuyan o se eliminen ciertas fallas que ha venido presentando el personal adscrito al citado servicio de salud ocasionadas por aspectos tales como su espacio físico, incentivos y falta de mejoramiento profesional.

Por consiguiente, un diagnóstico adecuado del clima laboral de la Coordinación General de Salud, permite conocer no solo el estado de ánimo de los miembros que hacen parte de esta organización sino además brinda el conocimiento de los factores que están afectando a los empleados, ya que al conocer las percepciones y valoraciones que llevan a cabo los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades se implementen las soluciones pertinentes, de tal manera que permitan establecer estrategias concretas que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.

En este sentido, la presente investigación pretende contribuir con su aporte científico a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria en especial de los usuarios de este servicio de salud, ya que con el análisis del clima organizacional existente en el referido servicio, se logrará tomar en consideración las recomendaciones pertinentes para dar solución a la problemática que se ha venido planteando.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye la base de sustentación para la investigación, aportando todos los fundamentos de tipo bibliográfico, documental, revistas y aquellos en los cuales debe apoyarse el estudio.

Se tomaron en consideración todos aquellos trabajos que se encontraron vinculados o relacionados con los objetivos planteados y una revisión exhaustiva de los textos y documentos que favorecieron el normal estudio de la investigación. En tal sentido, fue conveniente sustentar teóricamente las bases que proporcionaron el camino a seguir en el análisis de la problemática planteada.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los estudios que se realizan sobre un tema en particular, sirven de base a investigaciones posteriores, constituyendo para éstas los antecedentes, definidos por Tamayo y Tamayo (1999, p. 33) como “una síntesis conceptual de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma”. El aporte conceptual brindado por este autor conduce a presentar investigaciones vinculadas al tema en cuestión, las cuales contribuyen a desarrollar antecedentes y referencias.

En la revisión bibliográfica que se llevó a cabo se encontraron trabajos de investigación sobre el tema en estudio, que guardan relación y que aportan conocimientos importantes para el desarrollo del trabajo, estos son:

Durán, R. (2000), quien presenta su trabajo de grado titulado: **La comunicación corporativa y el clima organizacional del Ralston Purina de Venezuela C.A.** con el objetivo de describir los factores de la comunicación corporativa que inciden en el clima organizacional de la empresa Ralston Purina de Venezuela C.A, en el cual se encontró como resultado que existen dos tipos de climas básicos en la empresa; se identifico un clima organizacional orientado hacia las personas, caracterizado por un flujo de comunicación e interacción entre los participantes que originan el trabajo en equipo, la armonía y satisfacción en el trabajo que representan características propias del personal que trabaja en la planta. Otro clima básico orientado al sistema, caracterizado por la carencia de comunicación en todas las direcciones, el personal posee escasas relaciones con los compañeros de trabajo, tanto dentro y fuera de él, percibiendo un sistema organizativo autoritario. Dicha investigación constituye un valioso aporte al presente estudio, ya que en toda organización es fundamental que se lleve a cabo una adecuada comunicación, por ser un factor que permite crear un ambiente armónico que genere buenas relaciones interpersonales.

Añez, Y. y Echenique, L. (2001) en su trabajo titulado: **Análisis del clima organizacional del departamento de recursos humanos de la secretaria de educación del estado Carabobo**, plantean interesantes datos de elementos que conforman el clima organizacional en una institución pública. Entre ellos se cita la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, aunque algunas veces se pueda entender a estos elementos como factores de perturbación en el caso de generarse grupos más estrechos y solidarios que otros. El estudio se desarrolló bajo el modelo de investigación exploratoria y el diseño de campo aplicando como instrumento la encuesta. Los autores llegaron a la conclusión de que esta institución cuenta con grupos dispersos, es decir, el clima interno se reparte en varios grupos y equipos de trabajo que muy difícilmente se interrelacionan entre sí, generando poca retroalimentación entre ellos y causando problemas de comunicación que al final afectan a los que acuden a dicha secretaria a solicitar diversos servicios. El aporte de

esta investigación radica en la información que presenta sobre el clima organizacional y sus componentes de una institución de la administración pública lo que pudiera servir de soporte para el desarrollo de la presente investigación además de ser un punto de partida válido para ello.

De igual forma, Acuña, L. y Navas, A. (2005), en su trabajo de grado titulado: **Diagnóstico del clima organizacional que opera a nivel del personal técnico profesional adscrito al Centro Regional de Coordinación del Ministerio de Infraestructura del estado Aragua**, concluyen que el Clima Organizacional resulta inadecuado para el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución, debido a situaciones, tales como: comunicaciones inadecuadas producto de las intrigas y chismes entre los trabajadores, falta de programas de adiestramiento y capacitación acorde con la realidad, tanto del personal, como de la organización, carencia de identificación de los trabajadores con la institución reflejada en la poca participación de éstos en la formulación de los planes, programas y objetivos a alcanzar, baja remuneración en función de la actividad desempeñada, ausencia de bonos y otros tipos de incentivos.

Dicho trabajo guarda estrecha relación con la presente investigación por compartir el objeto de estudio, y en el ámbito conceptual contribuye con un conjunto de elementos relacionados con el clima organizacional.

Barreto, Vásquez y Mijares (2005) desarrollaron un proyecto de investigación titulado: **Diagnóstico del clima organizacional en la empresa cerámicas Carabobo S.A.C.A Planta Gres Guacara**, en la Universidad de Carabobo, se propusieron describir las dimensiones organizacionales que caracterizan el clima organizacional. Su investigación se abordó como trabajo de campo de tipo descriptivo y pudieron identificar que las condiciones de trabajo, la capacitación y/o desarrollo y la comunicación resultaron ser las dimensiones críticas y que afectan de forma el clima



organizacional de la empresa, se determinó que el clima está orientado hacia el trabajo, dado a que sus objetivos y metas se enfocan en alcanzar altos estándares de calidad, ganancias, competitividad, por lo que trabajan arduamente en función de lograr los objetivos que se proponen. Sus recomendaciones fueron las siguientes: mejorar y aumentar los medios de comunicación asegurándose que la información llegue a todos los niveles de la empresa. En cuanto a la dimensión de capacitación y desarrollo señalan que deben preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas de la organización, siempre y cuando sea una necesidad en los puestos al igual que proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y cambiar la actitud de las personas con la finalidad de aumentar la motivación al logro.

De la misma forma, señalan que es importante que la empresa tenga en cuenta la óptima planificación del desarrollo para que al momento de surgir alguna vacante sea cubierta internamente, por ello recomendaron implementar planes de carrera para elevar la motivación de los empleados. Sin duda alguna, dicha investigación es un aporte significativo al presente estudio, es un marco referencial que se enfoca al diagnóstico del clima organizacional de una determinada empresa a través de las dimensiones que caracterizan dicho clima y ofreciendo posteriores recomendaciones para fortalecerlo.

Igualmente, Castillo, L. (2005) realizó un trabajo de investigación titulado: **Estrategias para optimizar el clima organizacional con respecto al desempeño laboral en el Bodegón Mariño, C. A.** De acuerdo con los resultados, la autora concluye en la necesidad de formular la propuesta a través de 4 fases (información, mantenimiento de infraestructura, taller de capacitación y plan de acción), para plantear estrategias que optimicen el clima organizacional y, por ende, permitan un mejor desempeño de los trabajadores para lograr el incremento en las ventas al mayor y detal. Todo esto ayuda a tomar acciones con respecto a remuneraciones y beneficios, lo que hace pensar que la satisfacción será, tanto para la empresa como

para los empleados. La investigación es de gran importancia para el presente trabajo ya que el objeto de estudio se centra en mejorar el clima organizacional de modo que los trabajadores se sientan a gusto dentro de la organización, lo que significativamente contribuye a mejorar su desempeño, beneficiando así tanto al personal como a la propia organización.

Así mismo, Flores, K. (2005) desarrolló un trabajo de investigación titulado: **Diseño de estrategias para la optimización del clima organizacional en el departamento de administración de la empresa Tejidos Aragua, C. A.** Una vez enfocado el problema a investigar y realizado el estudio se procedió a describir la metodología empleada, la cual permitió la adaptación de los resultados a los objetivos previamente establecidos. Se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo, con el propósito de brindar herramientas que ayuden a tomar en cuenta las decisiones sobre el ambiente laboral que impera en el departamento.

En este sentido, la investigadora concluye que las estrategias propuestas deben llevarse a cabo, ya que el clima organizacional es todo aquello que rodea interna o externamente una organización o sistema. Cabe destacar que esta investigación guarda estrecha relación con el presente estudio, ya que existe la necesidad de implantar herramientas que ayuden a subsanar esta debilidad que en el transcurrir del tiempo influye sobre el rendimiento laboral del trabajador.

Agüero, M. (2006) en su investigación de campo descriptiva titulada: **El clima organizacional como factor clave para el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Publi insumos, C.A.** pretendió explicar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores y se identificó que el clima de esta empresa es de tipo autoritario paternalista manifestado con más ahínco en el departamento de ventas, además se estableció que existe una relación

directa entre el clima y el desempeño, pues son dos variables fundamentales que influyen en el recurso humano de la organización y su motivación a mejorar la productividad. Recomienda fortalecer la motivación del personal de venta, ya que, fue el que presentó un alto grado de problemática y por ende se refleja en el desempeño de los mismos. Obviamente, la investigación contribuye significativamente como referencia y tiene estrecha relación con la presente porque aunque no se está estudiando la misma variable (desempeño), pues, ambas buscan conocer aspectos relevantes del clima organizacional así como las variables que influyen en él.

Méndez, Y. (2006), desarrolló un trabajo de investigación titulado: **Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura como indicador de la Gestión de Recursos Humanos**; es de especial importancia este estudio del Clima Organizacional para conocer el comportamiento y conducta de los empleados. En tal sentido, resulta indispensable estar atento al recurso humano, sobre todo, en su desempeño y entorno. Atendiendo los objetivos generales y específicos, la investigación se orientó hacia la incorporación de un diseño de campo, por cuanto este diseño de investigación permitió no sólo observar, sino también recolectar datos directamente de la realidad del objeto de estudio, en su ambiente habitual. El citado estudio suministró la información necesaria para analizar el problema planteado y, a su vez, proporcionó indicadores que se consideran de suma importancia, ya que manifestaron el estado del Clima Organizacional. Por consiguiente, el estudio apoya la presente investigación ya que se enfoca en las fallas y debilidades, logrando así fortalecer y aumentar acciones, en miras de desarrollar estrategias puntuales que permitan al capital humano del organismo ser cada día más eficientes y eficaces en sus labores.

## **Reseña Histórica**

La historia de la Universidad de Carabobo se remonta al año 1833, cuando fue creado por decreto Presidencial del General José A. Páez el Primer Centro de Estudios Superiores con el nombre de Colegio de Carabobo. Sin embargo, es el 5 de julio de 1836, cuando comienza a funcionar en el antiguo Hospital de Caridad situado en la llamada Esquina de "La Estrella".

Para el año 1840, se abren los primeros cursos de Filosofía y más tarde, en 1852, comienzan a dictarse las cátedras correspondientes a Ciencias Médicas, Políticas, Eclesiásticas, Filosóficas y Matemáticas. Para este entonces se confería el título de bachiller.

Dificultades de índole económica y política hacen que el Colegio sea cerrado hasta que el 3 de octubre de 1874; cuatro años después del Decreto de Instrucción Pública, el General Antonio Guzmán Blanco lo abre nuevamente y mediante un Decreto especial le concede el rango universitario al Colegio Nacional de Carabobo. Desde entonces comienza a llamarse "Colegio Federal de Primera Categoría". El primer Rector fue el Dr. Julián Viso. Estaba integrado por las siguientes especialidades: Filosofía, Ciencias Exactas, Ciencias Políticas y Ciencias Médicas.

### **La Universidad de Valencia**

Es en 1880, cuando el Ingeniero Lino Revenga inicia la construcción del edificio sede de la Universidad que es el mismo que ocupó la Facultad de Derecho y más tarde, el 15 de noviembre de 1892, el Presidente de la República para ese entonces, General Joaquín Crespo, decreta la creación de la Ilustre Universidad de Valencia.

Es sobre el Dr. Alejo Zuloaga E., en quien recae el honor de ser el Primer Rector de esta Universidad que comienza a funcionar con las Facultades de Derecho, Medicina, Ingeniería y Teología. Posterior al Dr. Zuloaga ejerce como Rector el Dr. Alejo Machado, quien permanece en el cargo hasta el año 1904, fecha en la cual la Universidad es clausurada por Decreto del General Cipriano Castro. El 12 de marzo de 1915, el Presidente Constitucional del Estado Carabobo, Emilio Fernández, dicta un Decreto en donde se crea el Instituto Oficial de Ciencias Políticas que llevaría el nombre de Miguel José Sanz, fundador del Primer Colegio de Abogados de Venezuela. En dicho Instituto cursarían todas las asignaturas que permitirían optar al título de Abogado y Procurador. El Director de este Centro sería el Doctor Alejo Zuloaga. Para 1949, el 13 de diciembre, esta Escuela de Ciencias Políticas pasa a estar adscrita a la Facultad de Derecho de la Universidad Central de Venezuela.

Tiempo más tarde se da la reapertura de la Universidad de Carabobo en fecha 21 de marzo de 1958, por el Decreto N° 100 de la Junta de Gobierno que presidía el Contralmirante Wolfgang Larrazabal; se abre la Universidad de Carabobo, y se nombra como Rector al Dr. Luis Azcunez Párraga. De esta manera, la Escuela de Derecho Miguel José Sanz, pasa a ser la Facultad de Derecho, a la cual se unen la Facultad de Medicina y la Facultad de Ingeniería como las tres primeras de esta etapa de reapertura.

### **Reseña Histórica del Núcleo La Morita**

La historia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en el Campus La Morita se inicia en el mes de marzo de 1958, cuando se procede a la reapertura de la Universidad de Carabobo con los estudios de Administración y Contaduría los cuales estaban adscritos a la Facultad de Derecho; la primera clase de esta escuela fue el día 14 de octubre de 1958, dictada por el profesor Hermes Abreu. Dos años más tarde un

1° de julio de 1960 se crea la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, siendo Administración Comercial y Contaduría pública su primera escuela.

Habiendo transcurrido 9 años de la creación de la Facultad de Ciencias económicas y Sociales, el 29 de abril de 1969 comienza a funcionar en las instalaciones del instituto Los Próceres de la ciudad de Maracay, la extensión de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, a través de un régimen de anualidades, la matrícula estudiantil con que se inicia es de 183 alumnos inscritos y el plantel docente de 11 profesores.

Siendo el 9 de septiembre de 1974, 5 años después, cuando se concreta la mudanza total hacia las instalaciones propias ubicadas originalmente en el asentamiento campesino de La Morita. El directorio del Instituto Agrario Nacional decide en la sesión número 1-72 de fecha 12 de enero de 1972, donar a la Universidad de Carabobo las parcelas A-13 y A-14 del asentamiento Morita Sur, “con el fin de construir las instalaciones de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública”; el año de 1974 cierra con una matrícula estudiantil de 1070 estudiantes inscritos, los cuales habían previamente iniciado estudios de Ciencias de la Salud en estas instalaciones.

Hoy en día, con más de 40 años de fundada, los estudios de Administración Comercial y Contaduría Pública son unos de los pioneros en el desarrollo de estudios universitarios en el estado Aragua. Su población gira alrededor de 3720 estudiantes, considerada como el mayor conglomerado estudiantil de Escuelas Universitarias en la región aragüeña y la tercera en tamaño de la Universidad de Carabobo.

Con el crecimiento y desarrollo que requiere la sociedad actual, las autoridades que dirigen las facultades del Núcleo Aragua de la Universidad de Carabobo, hacen

gestiones con el fin de estar al día con las exigencias académicas para formar profesionales de alto nivel; es así como la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales ha ampliado su oferta de postgrado en el núcleo, contando con especializaciones y maestrías en diversas áreas, igualmente, a nivel de pregrado, recientemente se comenzó a dictar las asignaturas que contempla el pensum del ciclo básico de la carrera de Relaciones Industriales y para la Facultad de Ciencias de la Salud su oferta académica se amplió en el núcleo con la Licenciatura en Enfermería.

### **Resumen Histórico de la Coordinación General de Salud Núcleo Aragua**

El servicio de Salud de la Universidad de Carabobo en el Núcleo Aragua, nace en el mes de Marzo de 1991 con el nombre de Centro de Atención Médica de la Universidad de Carabobo (CAMUC), en los espacios cedidos por la Asociación de Empleados del Núcleo Aragua. Al cabo de un año, específicamente en el mes de Abril de 1992 se procede al traslado de las operaciones del servicio a un local alquilado en el edificio Fundasalud ubicado en la avenida 10 de diciembre de la ciudad de Maracay. Las actividades propias del servicio de Salud se llevaron a cabo en dicho edificio hasta el mes de Septiembre de 1995 cuando de forma provisional, la Escuela de Bioanálisis, a través de la Profesora Neyda Colina Jefe del Departamento Clínico Integral, cede en calidad de préstamo dos de las áreas de Laboratorio ubicadas en el primer piso del edificio del Centro de Investigación y Análisis Docente Asistencial Núcleo Aragua (CIADANA) que a la fecha no habían sido ocupadas por dicho Departamento. En poco tiempo la Dirección de Salud Núcleo Aragua de la Universidad de Carabobo (DISANA) había ocupado las cuatro áreas de laboratorio.

Para finales de ese año contaba con los siguientes servicios profesionales: medicina general, medicina tradicional China (acupuntura), medicina interna, oftalmología, traumatología, neurología, otorrinolaringología, pediatría, ginecología,

enfermería, orientación, odontología, optometría, psiquiatría, laboratorios, secretaría y administración.

La Coordinación de Salud en sus inicios contaba con una adecuada plantilla de personal profesional, técnico y de apoyo así como también ofrecía un gran número de servicios a la comunidad universitaria, sin embargo con el transcurrir del tiempo las jubilaciones de varios profesionales generó el cierre o cese de funciones de algunas especialidades importantes dentro de la oferta que había sido instalada inicialmente; por ello, la no reposición de dichos cargos ha generado malestar entre el personal que aún se mantiene activo en el servicio médico.

Actualmente los servicios que ofrece la Coordinación de Salud son los siguientes: medicina general, oftalmología, traumatología, neurología, enfermería, laboratorios, secretaría.

### **Bases Teóricas**

Todo estudio debe estar sustentado con bases teóricas que constituyen el deber ser de la investigación. Partiendo de la idea de que hay un problema, es necesario conformar un cuerpo de conceptos y teorías en el cual se procede a describir con claridad los criterios desarrollados por distintos autores, buscando las bases que apoyen el presente trabajo de investigación.

### **Organización**

Esta terminología es prácticamente utilizada en todos los ámbitos tanto empresarial, educativo, social, deportivo, como religioso. De igual forma, hay que considerar dos aspectos al referirse, por una parte, a una entidad, tal es el caso de una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental y, por otro



lado, a una actividad, si se trata de la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión de trabajo; es así como se requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de estos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de este término según el contexto en el que se utilice. En este sentido, el presente estudio propone una definición más propicia en cuanto al objeto de estudio planteado.

De acuerdo con lo expresado por Thompson (2007):

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

En el contexto del presente estudio es importante señalar que una organización está enmarcada como integración de recursos humanos, materiales y económicos cuya sinergia se hace indispensable para el logro de objetivos, sean éstos para obtener un lucro o no y donde el clima organizacional juega un papel muy importante en cuanto al recurso humano se refiere, puesto que es necesario que el personal perciba un clima adecuado y que le permita cumplir a cabalidad con sus funciones.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartido dentro de una organización que determina, en mayor grado, cómo actúan los empleados, tal como lo afirma Chiavenato (1989, p. 464), quien presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Por todo lo anteriormente planteado, se puede afirmar que la cultura organizacional en toda empresa está determinada por todos aquellos sistemas o patrones, normas y leyes que comparten sus trabajadores; es así como se forma la cultura organizacional o personalidad de las organizaciones, de este modo también la personalidad en los seres humanos, la cual va determinada por sus características relativamente permanente y estables.

Cabe destacar la importancia del desarrollo de la cultura organizacional para toda empresa, ya que permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras, es decir, una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización; si las personas se involucran y comprometen, se debe a que la cultura laboral se lo permite, lo que se traduce en una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se define según Hall, R. (1996, p. 125) como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

En este sentido, el clima organizacional es considerado el elemento clave en toda las organizaciones, ya que de éste dependerá, en gran parte, la eficiencia y productividad de las mismas; así mismo, es una esfera que reúne todo el ser de la institución y a todos los que en ella laboran. Lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales contiene la información sobre los valores, principios, percepciones, entre otras. Si los trabajadores se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que el clima es favorable.

Por otro lado, el clima organizacional está determinado, en gran medida, por las actividades de los jefes y sus supervisores hacia sus subordinados y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos, considerándose, además, la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y seguridad del personal que en ella labora.

En un orden similar de ideas, Guillen, C. y Guil, R. (2000, p.166) definen el clima organizacional como las “cualidades, propiedades normalmente permanente de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo”.

Por lo tanto de la afirmación anterior podemos establecer que el concepto de clima organizacional es una vivencia real subjetiva, la cual depende de las percepciones y valores que tenga cada individuo.

Así mismo Chiavenato. I (1989, p.84) sostiene que el Clima Organizacional puede definirse como un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidades de autoestima y de autorrealización . La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo de un momento a otro, una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas sanas. Entre las características básicas encontramos: El sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de Clima Organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el Clima Organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía y descontento entre otros.

### **Elementos que Inciden y Determinan el Clima Organizacional**

El clima organizacional es un elemento dentro de las organizaciones, es un marco de referencia en el que se desenvuelven sus integrantes según normas, valores y creencias imperantes. Se dice que clima está generado por el comportamiento organizacional y que origina unas variables dependientes entre las que se cuentan, la productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción en el trabajo, etc. Estas variables son determinantes y decisorias en la eficacia de los recursos humanos de una organización.

Actualmente en las organizaciones se está generando un cambio fundamental en la aplicación de la tecnología en los negocios. Este cambio tiene implicaciones profundas de un gran alcance para una organización y sus trabajadores, además, la mayoría de las empresas presentan grandes dificultades cuando van a implementar cambios para dar paso a la aplicación de nuevos paradigmas, ya que estos implican variaciones en la cultura y el clima organizacional existente, sin olvidar que la organización crea su propia cultura y clima, con sus propios tabúes, costumbres o estilos. El clima o la cultura del sistema reflejan las presiones internas o externas de los tipos de personas que la organización atrae, así como de sus procesos de trabajo y

distribución física, de las modalidades de la comunicación y del ejercicio de la autoridad.

El clima organizacional es particular y característico de cada institución, y aun más entre aquellas cuyos fines y propósitos son los mismos, existen directrices y lineamientos generales entre ellas, más no comportamientos iguales.

Partiendo de estas premisas se puede decir, que existe un clima organizacional diferente en las instituciones tanto privadas como públicas, signados cada uno por su propia filosofía gerencial y productiva. Pueden encontrarse una gama de culturas organizacionales desde las más permisivas a las más restrictivas, desde la más humanista a la más inhumana; en fin tantas como tipos de relaciones pueden suscitar entre los individuos, ya que la integración y cohesión de los grupos van a determinar el clima propicio en toda organización.

Los directivos y supervisores juegan un rol dado por el liderazgo que ejerzan ya que es un elemento determinante del clima organizacional, asociado también al cumplimiento de metas dada la influencia que pueda tener el líder en el logro de las mismas. Muy importante resulta para la organización la(s) persona(s) que lideriza(n) el(los) grupo(s) así como su forma de ejercer el liderazgo, ya que tiene fuerte impacto en el desempeño laboral y en la satisfacción de los trabajadores.

Las actitudes y el comportamiento individual y del grupo de trabajo se ven afectados por el estilo de supervisión, el cual contribuye a determinar el clima predominante, que según las circunstancias será favorable, neutro o desfavorable. Davis K. y Newstrom J. (1991, p.111), consideran que “el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía, el cual influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.” Los

gerentes deben ver el clima como un enfoque sistemático por cuanto se ve afectado e influye en todo lo que forma parte de la organización.

Los seres humanos están continuamente sometidos a una serie de situaciones lo cual hace necesario realizar ajustes para poder satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional al respecto refiere Chiavenato, I (1989, p.74) que “el ajuste no solo toma en cuenta las necesidades fisiológicas y de seguridad sino que también involucra la satisfacción de las necesidades de autorrealización y de pertenecer a un grupo social”.

En términos generales, el entorno de una organización está conformado por una serie de elementos entre ellos el tipo de cultural, político, económico y tecnológicos que en un momento determinado producen una situación coyuntural que modifica positiva o negativamente el clima organizacional ya que se involucra intrínsecamente con las tomas de decisiones, liderazgos, cambio en el medio interno y externo de la organización, así como en las políticas, interrelaciones y sistemas de comunicaciones.

### **Características del Clima Organizacional**

Los autores Brown, W. y Morberg, D. (1990), están de acuerdo de que existen características esenciales que determinan de alguna manera el clima organizacional en las organizaciones. Muchas investigaciones han hecho referencia al respecto, sin embargo para los autores mas destacados son los siguientes:

- a) El grado de autonomía individual que se le permite a los miembros
- b) El grado con que los superiores establecen y comunican objetivos, reglas y métodos a sus subordinados.

- c) Los comportamientos que recompensa a la organización y el tipo de premios ofrecidos.
- d) La consideración, simpatía y apoyo que expresan los superiores a los subordinados.
- e) El alcance del conflicto y la forma como se maneja.

Como se puede apreciar, en las características antes mencionadas existen una serie de factores que de alguna forma determinan el clima organizacional de una organización, se puede decir que esos factores tales como: Autonomía, comunicación, recompensa, conflicto, afiliación entre otros, pueden referirse a ciertas dimensiones organizacionales que caracterizan al clima organizacional de una empresa, es decir, ese conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

### **Ambiente Organizacional**

El análisis del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización. Según Likert, R. (1967, pág.103), señala al ambiente organizacional como: “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo”, esto significa que el ambiente organizacional es percibido por los individuos de acuerdo a las características propias del lugar de trabajo y que además influye en su comportamiento.

Tal como González, M y Olivares, S. (1999, pág.32), señalan: “la organización tiene la capacidad de influir y modificar la personalidad de sus trabajadores en la misma medida de que el trabajador puede influir y modificar la propia cultura organizacional, lo que quiere decir que existe influencias reciprocas entre los individuos y la organización generando cambios en ambos comportamientos, si se prestan las condiciones de trabajo en concordancia con la actividad que se realiza, se genera un ambiente de trabajo propicio, cómodo para llevar a cabo el objetivo que se requiere en esa actividad determinada, mientras que lo contrario provoca un ambiente de trabajo incomodo para el individuo, lleno de incertidumbre por no obtener todo lo necesario para ejecutar la actividad diaria.

Otro aspecto que seria importante resaltar aquí es la interacción optima entre los individuos en el lugar de trabajo porque, si se cuenta con todas las condiciones necesarias para ejecutar la actividad pero hay ausencia de relaciones interpersonales, y esto genera también influencia en el comportamiento del individuo puesto que percibe la actividad monótona y le puede provocar incomodidad y hasta desinterés a futuro en el lugar de trabajo.

### **Clima Básico de la Organización**

La organización es un sistema, con costumbres, normas y procedimientos en función de lograr la productividad y el mantenerse competitivas en el tiempo, por lo que el clima organizacional es un factor fundamental para la misma.

Al respecto Reddin, B (1944, pág.116) señala, cuatro tipos básicos del clima organizacional. A continuación se mencionan:



**a) Clima orientado al sistema:**

En este tipo de clima el autor señala, que la comunicación entre los miembros de la organización es más escrita que verbal por lo que, la satisfacción en cuanto al sistema de evaluación, sistema de remuneración entre otros, es escasa y la tendencia a la falta de relaciones interpersonales imposibilita el interés de corregir las desviaciones que se suscitan en el clima de trabajo. Así pues, como ejemplo de este clima se citan las organizaciones burocráticas donde existe poca participación y la gestión se fundamenta en normas y procedimientos establecidos que se convierten de carácter impersonal.

**b) Clima orientado a las personas:**

En este clima está presente la interrelación entre los miembros en todos los niveles de la organización porque se le da más importancia a la motivación, en consecuencia un bajo nivel de conducción, de evaluación y corrección de errores. Una organización con un tipo de clima orientado a las personas promueve la participación, es decir, que la organización se interesa por el desarrollo personal y profesional de su gente puesto que aquí el individuo no vale por lo que produce mas bien se le reconoce por lo que es, un ser humano.

**c) Clima orientado a la producción:**

Tiene énfasis en el proceso productivo por lo que a los empleados se les juzga por el grado en que producen, así mismo, se juzga la capacidad que tienen los del nivel superior de ejercer poder, no se toma en cuenta las expectativas individuales de los miembros de la organización. En una organización con un clima orientado hacia la producción, la persona se valora por su rendimiento económico, es decir, por lo que produce, pueden observarse aquí organizaciones muy exitosas en el plano económico

pero muchas veces tiene poca lealtad, compromiso con el trabajador, porque si tiene una baja en la producción entonces reduce su personal.

**d) Clima orientado al equipo:**

El interés es integrar al individuo a todos los sectores de la organización, así como también a la tecnología de su puesto de trabajo. Se le da importancia tanto a las relaciones interpersonales como al trabajo en equipo, a diferencia del clima orientado a la producción, existe lealtad, compromiso con el trabajador puesto que es pieza clave dentro de una organización, mas que reconocer al individuo lo principal es la interacción que tiene con los demás miembros, la participación, la comunicación en todas las direcciones; en resumen es trabajar en equipo.

**Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Organizacional**

**a) Retroalimentación:**

Se refiere a las actividades y los procesos que expresan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información tiende a ser conforme al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría, capacitación, sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:**

Cabe destacar que las personas por lo general cambian su conducta, actitudes, valores, entre otros una vez perciben los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un

potencial cambio, ya que el individuo ajustara su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se presume que la conciencia de que “este es el nuevo juego de pelota” o de que “ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas”, es un motivo de cambio en la conducta individual. Además la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un estímulo para el cambio. Cuando las personas observan una divergencia entre los resultados que están originando sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente esta operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

**c) Incremento en la interacción y la comunicación:**

La creciente interacción y comunicación entre los individuos y grupos, en y por si misma, puede generar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conforme a un incremento en los sentimientos positivos. Lo individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una “visión de túnel” o de “autismo” según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia.

La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultaran cosas positivas.

#### **d) Confrontación:**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, aptitudes, valores o normas, con la finalidad de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino” de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el desarrollo y el aprendizaje, siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa.

La confrontación es el cimiento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

#### **e) Educación:**

Consiste en las actividades trazadas para optimizar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar enfocada hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y los procesos de administración y control de cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el primordial mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**f) Participación:**

Esto se refiere a las actividades que amplían el número de personas a quienes se les admite implicarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación aumenta la eficacia y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que mantiene los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de confrontación de Beckhard. Es muy factible que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del Diagnostico organizacional

**g) Responsabilidad creciente:**

En este caso se aclara quien es el responsable de que y que vigilan el desempeño concerniente con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben de estar presente para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol , el delineamiento de responsabilidades, la gesta del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO) , los equipos autodirigidos y la participación.

**h) Energía y optimismo crecientes:**

Consiste en las actividades que suministran energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de merito y posible .La energía y el certidumbre crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación

apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, y los equipos autodirigidos.

### **Teoría del clima organizacional de Likert**

En su teoría de clima organizacional Likert menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción esta determinada por la percepción.

De lo antes expuesto señala la teoría y se puede afirmar que lo importante no es la realidad, si no la manera como los colaboradores observan las cosas. Si la percepción de una persona es dada por la influencia de la realidad, entonces el comportamiento que el individuo adoptaría está determinado por la percepción. Ahora bien, de acuerdo a Likert, son cuatro los factores que pueden influir en la percepción individual del clima organizacional, ellos son:

- a) Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional. Este primer grupo plantea elementos que pueden ser permanentes en la empresa, pudiendo identificar a la misma por medio de ellos.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que ganan. En este grupo se plantea que prevalece elementos como el estatus y la remuneración que percibe el individuo.

- c) Los factores personales tales como a personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. Aquí los elementos característicos propios del individuo es lo que cuenta.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los supervisores acerca del clima organizacional. Se presenta una vez más entre los factores, la percepción que puedan tener los individuos sobre el clima organizacional de la empresa en cuestión.

### **Variables que determinan las características propias de una organización**

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influye en la percepción individual del clima. Estas variables son:

- a) Variables causales: llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene los resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- b) Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones

- c) Variables finales: denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas.

### **Escalas del clima organizacional**

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se ve afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas de clima organizacional:

- a) Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- b) Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización
- c) Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se



castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- d) Desafío: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.
- e) Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de una empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generen dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.
- f) Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- g) Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h) Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos y se disimulen
- i) Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

## **Medición del clima organizacional**

### **Niveles**

De acuerdo a lo planteado por Guillen, C. y Guil, R. (2000), la medición puede efectuarse en distintos niveles, estos son: el individuo, el grupo y la organización.

Analizando el individuo, hay ciertos fines que el mismo persigue tales como:

- Salud: todo lo que respecta a condiciones sanitarias, ambientales y médicas
- Equidad: sentido de justicia e igualdad
- Seguridad: prevención de accidentes laborales, así como también seguridad en el empleo
- Formación y desarrollo: programas de formación y desarrollo en la empresa
- Identificación: el grado de sentido de pertinencia a la organización e identificación con la imagen de la misma.

En lo que respecta al nivel de grupo aparecen:

- Supervisión: relación entre jefes y subordinados
- Conflicto: grado de cooperación y coordinación para resolver conflictos y dificultades.

En relación al nivel organizacional:

- Estructura: objetivos, reglas y procedimientos de la organización
- Autonomía: sistema de toma de decisiones
- Remuneración: sistemas de retribución que la organización mantiene con sus empleados.

En un orden similar de ideas, Brunet, L. (1997, p.23) en su definición de clima organizacional plantea la posibilidad que tiene el investigador en cuanto a lo que se puede medir en una empresa respecto a su clima. Para ello señala tres tipos de medida que pueden efectuarse y que dependerá de la persona que investiga y en cierta parte de la organización que se mide. Los tipos de medida que presenta son:

**a) Medida múltiple de los atributos organizacionales**

Esta medida considera al clima como un conjunto de características que pueden describir a la empresa haciéndola diferente de otras, que son relativamente permanentes en el tiempo y que pueden influir en el comportamiento de las personas inmersas en la empresa.

Bajo esta palabra la medición del clima se orienta a la objetividad de los atributos organizacionales que representan la naturaleza física de la organización, convirtiendo generalmente al clima como un sinónimo de ambiente organizacional. Es así como el método de medición que favorece, es la medida objetiva de los componentes del clima que buscará reflejar tal como es la empresa en realidad. Pero desde este punto de vista, las dimensiones por estudiar por lo general son muchas para analizarlas todas; además, este tipo de medida según Brunet, L. (1987, p.18) “deja de lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo”

**b) Medida perceptiva de los atributos individuales**

Representa aquellos elementos que vinculan la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso su grado de satisfacción.

Los principales defensores de esta teoría definen el clima como: elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

### **c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales**

En esta definición el clima se concibe como: una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

De esta definición podemos deducir que el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

### **Importancia del Clima Organizacional**

Se hace importante el estudio o análisis del Clima Organizacional puesto que esto conlleva a describir ciertas variables, tales como: la estructura de la organización y sus características, la toma de decisiones, entre otros. Estas variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Al respecto, Brunet, L. (1987, pág.18), se refiere a la importancia del Clima Organizacional de forma global ya que, “el clima refleja los valores, actitudes y las creencias que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima”, esto quiere decir, que el clima organizacional es importante porque permite que los miembros de las organizaciones den a conocer sus valores, creencias y actitudes de la organización para que cada uno de los integrantes se sienta

identificado con la organización y esto a su vez permite mayor integración de los trabajadores provocando un clima organizacional favorable.

A su vez, Urdaneta, O. (1997, pág. 80), señala que, la importancia del Clima Organizacional, “se valora cuando existen tensiones, gran inestabilidad en las organizaciones, cambios repentinos y bruscos en las legislaciones que conducen a la modificación de objetivos o procedimientos necesariamente”, es decir, que la importancia del clima organizacional se refleja en la medida que las organizaciones tienen altibajos o deficiencias en su desarrollo. El exceso de trabajo, las pocas relaciones interpersonales, los cambios repentinos de planes, entre otros, generan una exaltación del ritmo normal de funcionamiento de las actividades laborales dentro de la organización.

### **Definición de Términos Básicos**

**Ambiente:** Se entiende por medio ambiente o medioambiente al entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano.

**Clima Organizacional:** Estado de opinión que los profesionales de una determinada organización mantienen acerca de un conjunto de variables que se definen por su importancia e influencia en la configuración de la calidad de vida laboral.

**Comportamiento:** acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser

consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten.

**Conflicto:** Diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición.

**Desempeño:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

**Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**Estructuras:** Disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

**Meta:** Fin al cual se dirigen las acciones o deseos de las personas.

**Necesidad:** Carencia de las cosas que son esenciales para la conservación de la vida.

**Objetivos:** Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta parte de la investigación se describe detalladamente cada uno de los aspectos vinculados con la metodología que se utilizó para el desarrollo de este estudio, la cual, en todos los casos, se encuentra debidamente sustentada con el criterio de especialistas y estudiosos del área metodológica.

#### **Tipo de Investigación**

El análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua, se encuentra enmarcada en un modelo cuantitativo, definido por Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003, p. 13) como métodos que: “no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente, obtener muestras representativas (bajo la ley de probabilidad). Así mismo, se fundamentan más en un proceso inductivo, porque exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas”.

En este sentido, la presente investigación está dirigida a examinar diversas propiedades relativas al ambiente de trabajo del personal de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua para describir lo fundamental de la problemática planteada y proceder a dar las respectivas conclusiones del estudio.

Así mismo, el presente estudio se cataloga como una investigación de campo, de tipo descriptiva con apoyo documental. El soporte teórico de un estudio de campo se ubica en Sabino, C. (2000, p. 93), quien afirma que “los datos de interés son extraídos directamente de la realidad, es decir, sin ninguna intermediación”. Así mismo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004, p. 16) hace

referencia a “... el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes.”

Por ello, la presente investigación se desarrolla sobre la base del análisis de los factores involucrados en las variables de estudio. Paralelamente, se considera basada en una investigación descriptiva porque explica las características de un grupo o fenómeno para determinar el comportamiento de éste, para precisar las causas y efectos del análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud.

Al hacer referencia a un tipo de estudio descriptivo, las investigadoras se apoyan en Méndez, C. (2001, p. 136), quien lo define como “un elemento que identifica las características del universo, de igual forma las conductas y actitudes del objeto de estudio y descubre, al mismo tiempo que comprueba, la asociación entre las variables de la investigación”.

Adicionalmente, este trabajo utiliza una base documental, ya que obtiene los datos de fuentes impresas o escritas. Tal como lo señala la UPEL (2004, p. 15), la investigación documental es aquella que “... amplía y profundiza la naturaleza del estudio, con apoyo principalmente, en fuentes bibliográficas y/o documentales”

De esta manera, se realiza el presente estudio, para el análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud, en el cual, se indaga en trabajos previamente elaborados, textos, información, etc.

### **Método de Investigación**

El método que se utilizó para la realización del presente estudio es el que corresponde a la investigación cuantitativa, definida por Sánchez, B. y Guarisma, J.



(1986) como “...objetivos por cuanto hacen uso de la matemática y la estadística se pueden realizar a través de equipos humanos o por máquinas”.

De allí pues, la utilización del método cuantitativo que proporcionó a las autoras las herramientas necesarias para analizar el clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

Este método de investigación es el más acorde al tipo de estudio, ya que se propone recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente fijadas. De igual forma, la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aun más en la interpretación de los resultados, puesto que permitió examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística, una vez aplicados los respectivos instrumentos de medición.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Una vez establecidos los objetivos que se desean alcanzar en la investigación y tomando en cuenta que la población está determinada por el universo que las investigadoras seleccionaron para realizar el estudio, se procedió a delimitar la misma en función de las características comunes, sobre la cual se generalizaron los resultados que se obtuvieron.

A la totalidad de un fenómeno de estudio se le denomina población y Arias, F. (1999, p. 31) la define como: “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación”.

En efecto, para lograr la investigación, se tomó como población a la totalidad de los trabajadores de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

En este sentido, las investigadoras tomaron como unidad de análisis para el estudio a catorce (14) trabajadores, los cuales se desempeñan como personal adscrito a la citada Coordinación General de Salud.

### **Muestra**

La muestra se conceptualiza como el subgrupo o subconjunto de las personas antes mencionadas y, según Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003, p. 201), se define como: “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese grupo de características a que llamamos población.” De acuerdo con lo anterior, la realización de esta investigación nos dice que la muestra que se seleccionó es de tipo Censal.

En tal sentido, Méndez, C. (2001, p. 181) define la muestra censal como aquella que “consiste en estudiar todos los elementos de la población”. Por ello, debido a que la población objeto de estudio es pequeña y finita, la muestra es la misma, conformada por catorce (14) personas, es decir, por todas las personas que trabajan en la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

Las técnicas de recolección de información son las diversas formas o procedimientos que utilizaron las investigadoras para recabar la información necesaria y así obtener y desarrollar los objetivos planteados en el presente estudio. Según Tamayo y Tamayo, M. (1999, p. 123), “son técnicas que se utilizan a fin de

presentar la información que se recolectará en la investigación donde se introducirán, cuando sea pertinente, algunas técnicas gráficas para la presentación de los datos”.

Las técnicas empleadas en la siguiente investigación son las que se especifican a continuación:

La encuesta; al respecto, Méndez, C. (2001, p. 53) plantea que esta técnica “permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. Es importante para efectos de la investigación señalar que la recolección de la información a través de la encuesta permite hacer mediciones sobre las características objetivas y subjetivas de la población y así obtener un perfil de la misma; otra técnica de recolección de datos, se refiere a la observación documental, definida por Sánchez, B. y Guarisma, J. (1986, p. 76) como aquellos “datos obtenidos a través de material impreso”; por lo que el presente estudio ameritó el uso de dicha observación para sustentar y argumentar todos y cada uno de los planteamientos.

La entrevista; definida por Sabino C. (p. 148) como “una interacción entre dos personas, una de las cuales, el investigador, formula determinadas preguntas relativas al tema de investigación, mientras la otra, el investigado, proporciona la información que le es solicitada”.

En toda investigación es necesario diseñar un instrumento válido y confiable para recolectar la información; a tal efecto, Arias, F. (1999, p. 35) define: “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Los instrumentos empleados en la presente investigación son los siguientes:

En primer lugar se encuentra el cuestionario, conceptualizado por Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003, p. 285) como “un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir”. El cuestionario sirvió para determinar la información precisa sobre el análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

Para efectos del presente estudio se empleó un cuestionario, dirigido a los trabajadores de la Coordinación General de Salud, compuesto por una serie de 42 preguntas, cuyas respuestas se valoran con una escala tipo Likert la cual se define como una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo) que van desde opciones como totalmente de acuerdo hasta totalmente desacuerdo, para lo cual los informantes ofrecen una ponderación del 1 al 5 de acuerdo a su criterio.

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado.

Igualmente, se empleó como instrumento de recolección de información el guión de entrevista, constituido por 11 preguntas abiertas, formuladas de acuerdo con los indicadores que conducen al logro de los objetivos, dicho guión esta dirigido al coordinador de la unidad de salud.

Así mismo, otro instrumento de recolección de información que se manejó es la ficha de trabajo, definida por Tamayo y Tamayo, M. (1999, p. 98) como “el instrumento que permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas facilitando así la redacción del escrito”. De acuerdo con la definición formulada por el autor, el empleo de la ficha fué indispensable en el

presente estudio, puesto que el mismo se nutre de todo apoyo documental, es así como las autoras hicieron uso del citado instrumento, para llevar un registro de todo dato e información, así como el análisis respectivo de diversos textos favoreciendo el respaldo y control de todo recurso bibliográfico pertinente a la investigación.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### **Validez**

Para los autores Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003, p. 243) la validez de un instrumento guarda relación en términos generales con “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”, por lo tanto para la validación del instrumento de recolección de datos se recurrió a la asesoría de expertos en la materia.

En este sentido la validez de los instrumentos se realizó a través de la técnica del juicio de contenido de expertos en: investigación, diseño de instrumentos y contenido del área de estudio, para lo cual se asignó la siguiente puntuación a cada pregunta del instrumento.

#### **Cuadro N° 1**

##### **Apreciación**

<b>CÓDIGO</b>	<b>APRECIACIÓN CUALITATIVA</b>
E	EXCELENTE: el indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable
B	BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable
R	REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable

En un orden similar de ideas, el experto en investigación verificó la adecuación de cada pregunta a los objetivos de investigación, por su parte el experto en contenido fue el encargado que el instrumento de recolección de datos, estuviera basado en el marco teórico de la investigación. A tal efecto, Ruiz (2002) afirma que la validez de contenido trata de determinar hasta que punto los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es otro requisito que debe poseer el instrumento para de esta forma poder conocer de manera científica si los resultados que se obtendrán de él son suficientes para lograr los objetivos perseguidos por la investigación.

Al respecto expresan Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P.(2003, p.354) que la confiabilidad se refiere “...al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”, en este sentido el instrumento fue sometido a la medición del Alpha de Cronbach, cuyo resultado proporcionó un coeficiente de 0,9962 tal como se muestra en el cuadro N°2 lo cual permite afirmar que el instrumento utilizado en la presente investigación es altamente confiable, ya que supera el límite de 0,75, considerado como tope mínimo en esta situación.



## **Técnicas de Análisis de la Información**

Una vez obtenidos todos los datos a través del cuestionario es necesario ordenarlos y procesarlos, todo ello con el propósito de realizar conclusiones que constituyen el resultado de la investigación; para ello, el estudio utilizó la técnica de análisis cuantitativo. Según palabras de Sabino, C. (2000), dicho análisis se define como:

Una operación efectuada naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva (p. 172).

La finalidad de la aplicación del cuestionario es obtener información para diagnosticar el clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua y así aportar resultados de interés al presente estudio, es por ello que gracias al análisis cuantitativo de la información aportada por dicho instrumento fue posible dar una orientación a todos y cada uno de los objetivos planteados por las investigadoras, logrando así establecer las conclusiones respectivas al problema de estudio.

De igual forma, en relación con la técnica de la entrevista, se realizó un análisis cualitativo que, según Sabino, C. (p. 176), se refiere: “al proceso que se hace con la información de tipo verbal o escrita que de un modo general aparece en fichas”.

Por ello, las autoras utilizaron las fichas de trabajo, para la realizar el análisis cualitativo a través del cual se puedan relacionar los datos cuantitativos con el contenido de las bases teóricas.



Todas estas acciones condujeron a la obtención de los resultados sobre el análisis del clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.

## **CAPÍTULO IV**

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

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Por ello, las deducciones de la investigación, su interpretación y posterior análisis, permitió analizar el clima organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua. Cabe destacar que este instrumento, fue aplicado a una muestra de 14 personas. Para obtener una información confiable, Ballestrini (2003, p. 169), sugiere:

Es necesario resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para sintetizarlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación (p. 169).

Basado en lo antes expuesto, se emplearon tablas de frecuencia y gráficos de pastel, para especificar las respuestas de cada una de las preguntas formuladas. Los resultados obtenidos, fueron agrupados de conformidad con los objetivos perseguidos por la investigación, tal como se muestra a continuación:

**Objetivo 1:** Identificar las características del clima organizacional existente en la Coordinación de Salud.

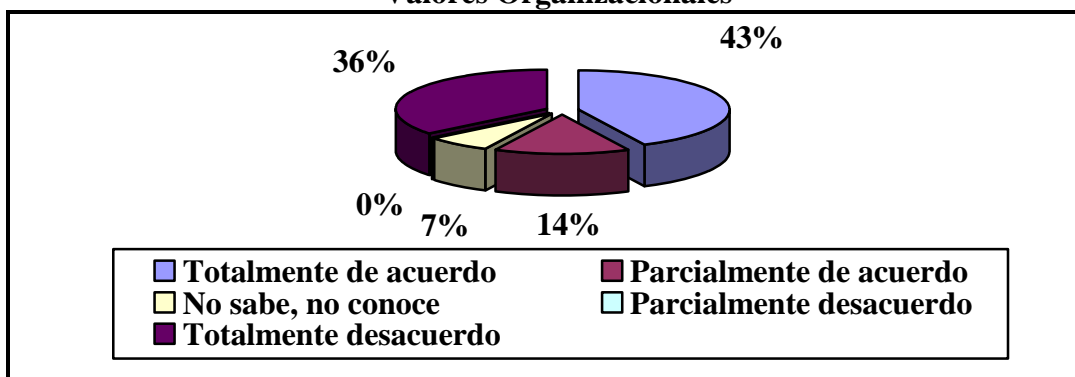
Ítem 1. ¿En la Coordinación General de Salud existen formalmente valores organizacionales que se transmitan permanentemente a los empleados?

**Tabla 1**  
**Valores Organizacionales**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	43
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	1	7
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 1**  
**Valores Organizacionales**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 1 (2009)

**ANÁLISIS:** Se observa que un 57% del personal encuestado afirma estar total ó parcialmente de acuerdo en que los valores existentes en dicha coordinación son transmitidos de manera permanente. Sin embargo, no se debe descartar un 43% de los trabajadores que sostienen estar totalmente en desacuerdo y no saben o no conocen al respecto. Es de hacer notar que este resultado hace referencia a una gran parte de los

trabajadores que obviamente desconocen la existencia de valores en la coordinación y en consecuencia se puede describir como un grupo de trabajo poco identificado y comprometido con la misma.

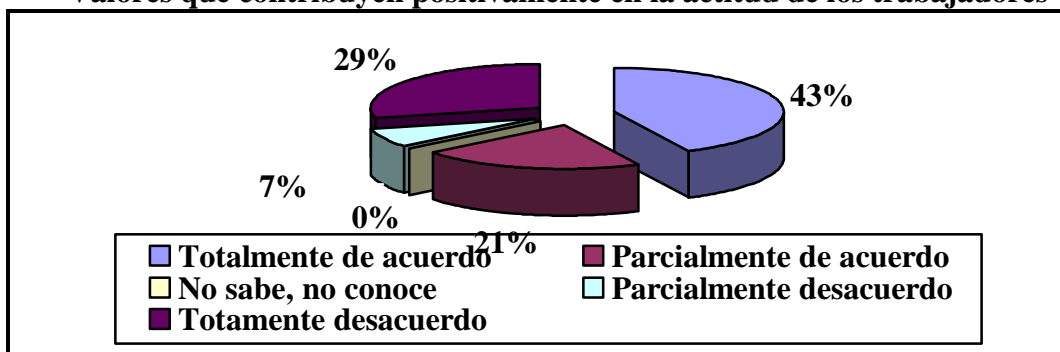
Ítem 2. ¿Considera usted que los valores que existen en la Coordinación General de Salud contribuyen positivamente en la actitud de los trabajadores?

**Tabla 2**  
**Valores que contribuyen positivamente en la actitud de los trabajadores**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	43
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 2**  
**Valores que contribuyen positivamente en la actitud de los trabajadores**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 2 (2009)

**ANÁLISIS:** El 64% de los trabajadores sostiene que están total y parcialmente de acuerdo que los valores existentes en la Coordinación de Salud desarrollan una actitud positiva en ellos. En contraparte, un 36% de la muestra afirma estar parcial o totalmente en desacuerdo con dicha relación. Según información suministrada por el Coordinador de la unidad, recientemente fueron formulados la misión, visión y los

valores en la Coordinación, lo que de alguna manera explica el desconocimiento y falta de aplicación por parte de un grupo significativo de trabajadores.

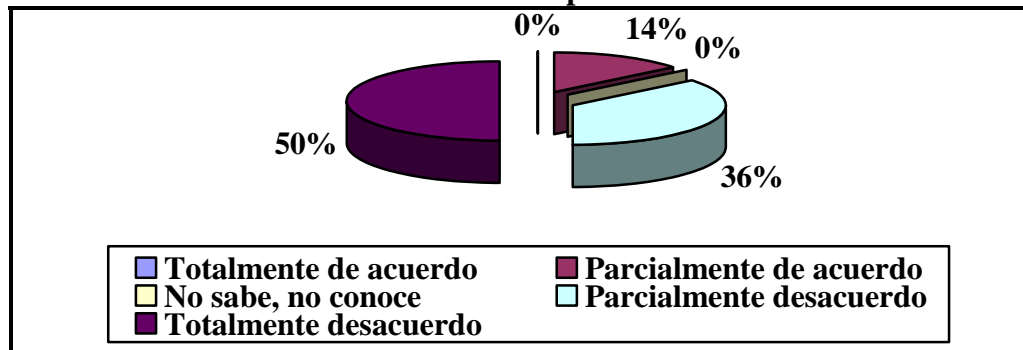
Ítem 3. ¿Usted recibe a tiempo a la información sobre situaciones laborales que le afectan?

**Tabla 3**  
**Información oportuna**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	0	0
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	5	36
Totalmente desacuerdo	7	50
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 3**  
**Información oportuna**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 3 (2009)

**ANÁLISIS:** Solo un 14% de los encuestados está parcialmente de acuerdo en el tiempo en que recibe información inherente a su trabajo. Por el contrario, un 86% bien significativo, está total ó parcialmente desacuerdo, acerca de la puntualidad de la información, misma que debería ser oportuna para efectos de mantener una comunicación efectiva dentro de su unidad de trabajo.

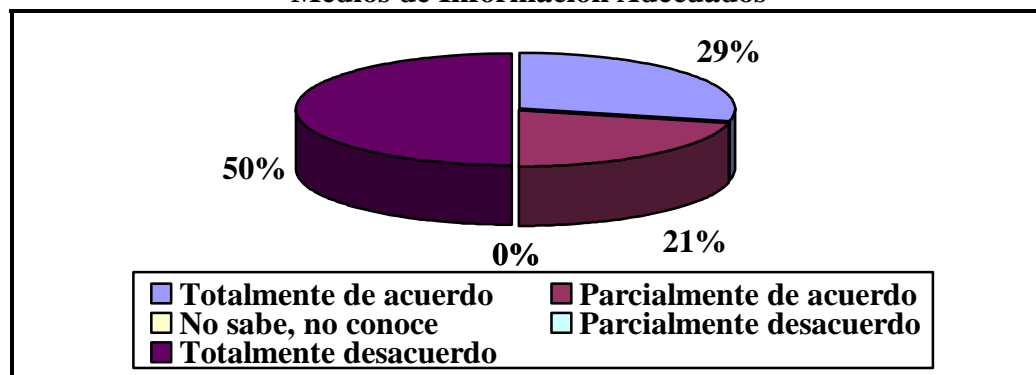
Ítem 4. ¿Los medios de información utilizados son los más adecuados?

**Tabla 4**  
**Medios de Información Adecuados**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	7	50
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 4**  
**Medios de Información Adecuados**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 4 (2009)

**ANÁLISIS:** De acuerdo con el ítem anterior se percibe que el proceso de comunicación no es el más efectivo; lo cual se reafirma con el 50% de las respuestas de esta interrogante, en la que los encuestados manifiestan que los medios utilizados no son los más adecuados. Por otro lado, un 29% de la muestra afirma estar totalmente de acuerdo. Cabe destacar, que las investigadoras en visitas previas a la coordinación observaron que no se cuenta con medios informativos, tales como manuales administrativos, diseñar boletines informativos y eventualmente la realización de reuniones periódicas, planes anuales, semestrales o trimestrales y evaluación de desempeño, con los cuales se retroalimenta a los trabajadores.

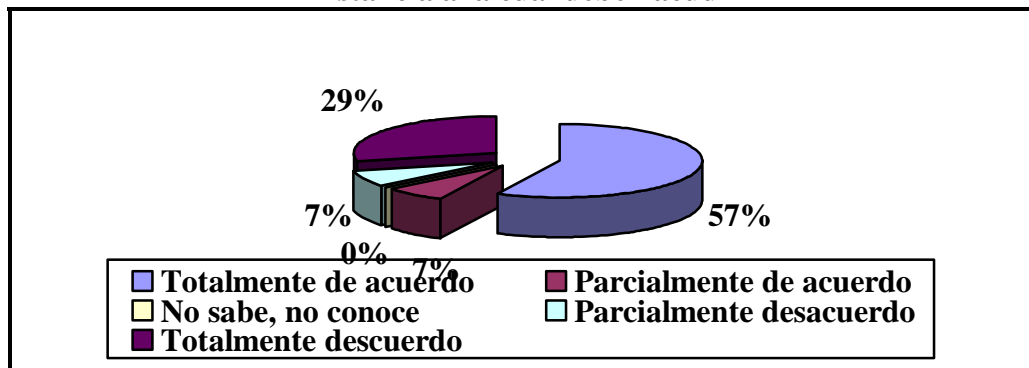
Ítem 5. ¿Conoce la instancia a la cual debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?

**Tabla 5**  
**Instancia a la cual deben acudir**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	57
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 5**  
**Instancia a la cual deben acudir**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 5 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 64% representa a los trabajadores que sostienen conocer la instancia a la que deben acudir al momento de solucionar algún problema relacionado con su trabajo, a pesar de no contar con los medios de información adecuados y suficientes. Obviamente, se refieren a la existencia de la figura de un Coordinador en la unidad, formalmente establecido en la estructura existente y reconocido por las autoridades universitarias. Así mismo, un 36% tiene total o parcial desconocimiento, lo cual ratifica que la comunicación y los medios utilizados para difundirla suelen ser insuficientes.

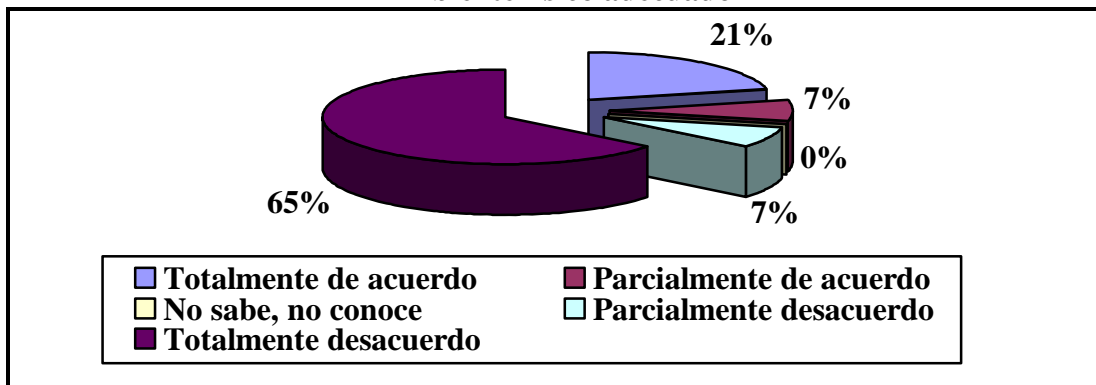
Ítem 6. ¿Cuenta usted con un buen ambiente físico dentro de su área de trabajo (ventilación, espacio, iluminación.)?

**Tabla 6**  
**Ambiente físico adecuado**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	21
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	9	65
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 6**  
**Ambiente físico adecuado**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 6 (2009)

**ANÁLISIS:** El 72 % de los encuestados sostiene que no cuentan con un buen ambiente físico en su área de trabajo; mientras que por el contrario un 28% considera que sí. Es importante resaltar que en diversas visitas realizadas a la Coordinación, las investigadoras pudieron corroborar que el espacio físico y la ventilación son insuficientes, así como la iluminación no es adecuada. Adicionalmente, la utilización que hacen del poco espacio y los escasos recursos existentes es inapropiada. De acuerdo con información suministrada por el Coordinador, se pudo conocer que la razón fundamental de lo anteriormente planteado radica en que las instalaciones de la



coordinación fueron concebidas como laboratorios de prácticas profesionales de Bioanálisis y además fueron prestados de manera provisional.

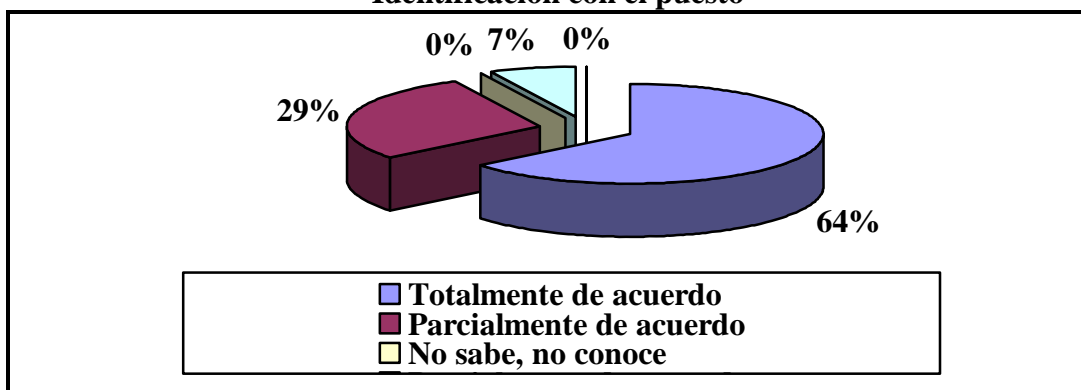
Ítem 7. ¿Se identifica con su puesto de trabajo?

**Tabla 7**  
**Identificación con el puesto**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	64
Parcialmente de acuerdo	4	29
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 7**  
**Identificación con el puesto**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 7 (2009)

**ANÁLISIS:** Se pudo observar que un 93% de los trabajadores afirma que se sienten total y parcialmente identificados con su puesto de trabajo. Sin embargo, un 7% de los empleados está parcialmente desacuerdo. Es de hacer notar que en reiteradas oportunidades las investigadoras tanto en su rol de usuarias del servicio como de autoras del presente estudio pudieron constatar mediante la observación directa que

los empleados deben realizar labores que no están directamente relacionada con su puesto de trabajo.

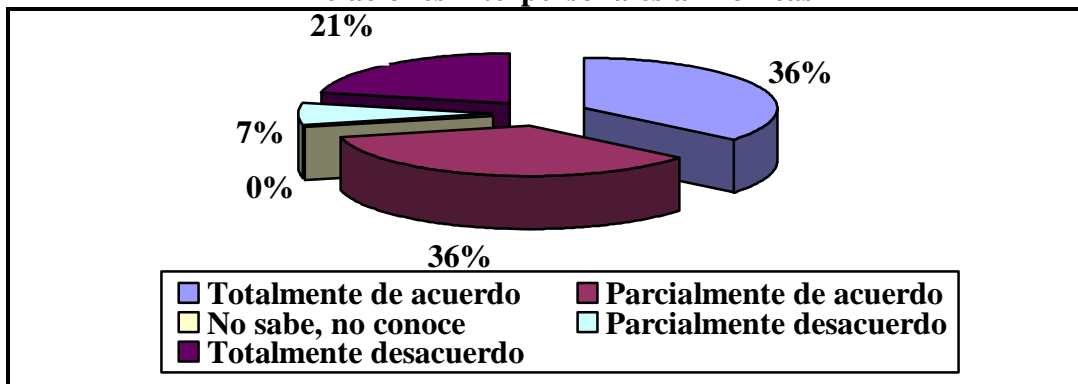
Ítem 8. ¿Las relaciones interpersonales se llevan de manera armónica en su lugar de trabajo?

**Tabla 8**  
**Relaciones interpersonales armónicas**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	36
Parcialmente de acuerdo	5	36
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 8**  
**Relaciones interpersonales armónicas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 8 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 72% de los encuestados afirma estar total y parcialmente de acuerdo que las relaciones interpersonales suelen ser armónicas, esto pesar de que en la Coordinación de Salud no se cuenta con una comunicación adecuada; y además, no poseen un espacio físico favorable, lo cual de alguna manera explica que 28% está parcial o totalmente en desacuerdo. Esta situación es de vital importancia para

cualquier organización debido a que las relaciones entre sus miembros, influyen en los resultados en cuanto a niveles de productividad.

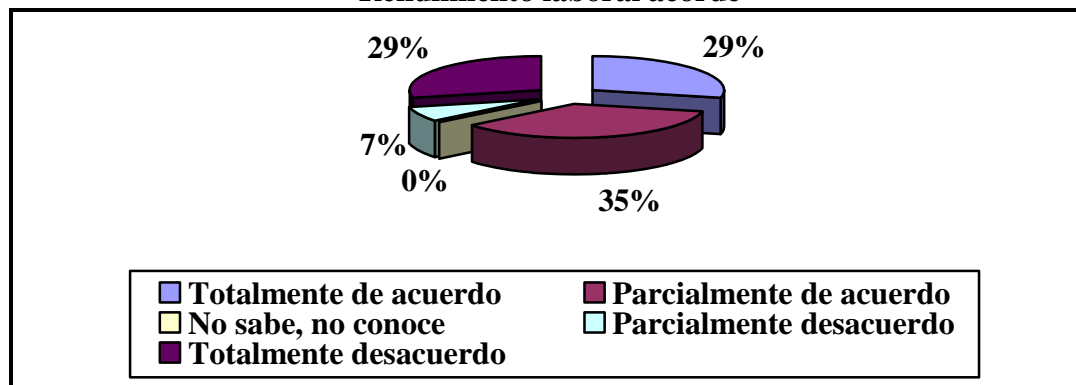
Ítem 9. ¿Cree usted que su rendimiento laboral es el más acorde con los lineamientos establecidos por la Coordinación General de Salud?

**Tabla 9**  
**Rendimiento laboral acorde**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	5	35
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 9**  
**Rendimiento laboral acorde**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 9 (2009)

**ANÁLISIS:** Se evidencia un 64% que está total y parcialmente de acuerdo, cuando afirman que su rendimiento laboral está acorde con los lineamientos establecidos en la Coordinación de Salud. Sin embargo, no se puede descartar un 36% que están en total y parcialmente desacuerdo con lo anterior. Es importante resaltar que tales

lineamientos no están debidamente formulados por escrito ya que no existen en la Coordinación, manuales administrativos que así lo definan.

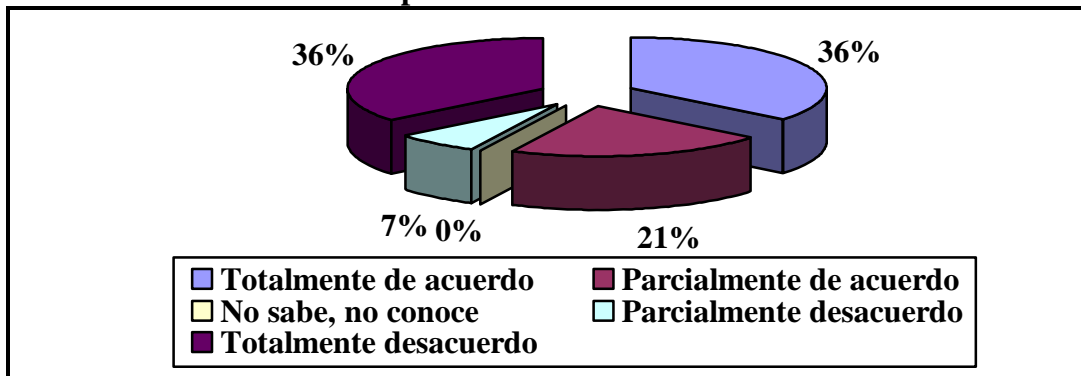
Ítem 10. ¿Considera usted que su rendimiento laboral es suficientemente recompensado?

**Tabla 10**  
**Recompensa del rendimiento laboral**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	36
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 10**  
**Recompensa del rendimiento laboral**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 10 (2009)

**ANÁLISIS:** Se observa que un 57% del personal está total o parcialmente de acuerdo en que su rendimiento laboral es recompensado suficientemente. Sin embargo, es de resaltar que un 43% está total o parcialmente en desacuerdo, lo cual explica que el desempeño y la satisfacción laboral de esta parte del grupo de trabajo no sea el esperado, sobre todo si se considera que se trata de una unidad que presta servicios de salud. Así mismo, se debe considerar que se resiente la actitud, la moral

y la motivación de estos trabajadores, por lo que no ofrecen un servicio de calidad al usuario.

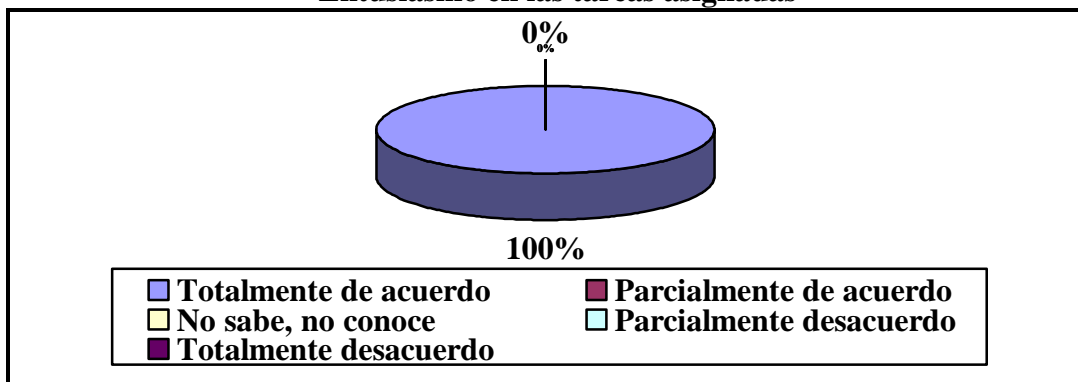
Ítem 11. ¿Realiza usted con entusiasmo las tareas asignadas?

**Tabla 11**  
**Entusiasmo en las tareas asignadas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	14	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 11**  
**Entusiasmo en las tareas asignadas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 11 (2009)

**ANÁLISIS:** El 100% de los trabajadores expresa que si realiza sus tareas con entusiasmo. Es importante resaltar que el Coordinador afirma que gran parte del personal hoy por hoy muestra una actitud positiva hacia su trabajo, pero que al iniciar sus labores como Coordinador, entre las deficiencias encontradas sobresalía la falta de motivación en el personal. Adicionalmente, se pudo apreciar en reiteradas visitas a la unidad, la falta no sólo de entusiasmo, sino de vocación de servicio por parte de

algunos de los trabajadores, lo cual explica la atención poco esmerada en el servicio que presta el personal generando inconformidad en los usuarios.

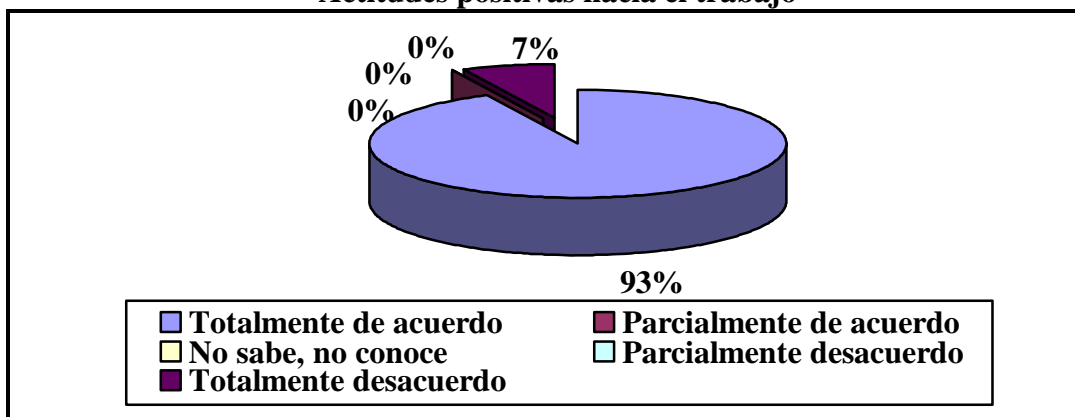
Ítem 12. ¿Mantiene usted una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?

**Tabla 12**  
**Actitudes positivas hacia el trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	13	93
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 12**  
**Actitudes positivas hacia el trabajo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 12 (2009)

**ANÁLISIS:** El gráfico anterior refleja que un 93% de la población en estudio afirma que mantiene una actitud positiva hacia el trabajo que realiza, esto reafirma lo señalado anteriormente en cuanto al desarrollo de sus tareas con entusiasmo. Es evidente que sería muy beneficioso para la Coordinación que los trabajadores mantengan una actitud positiva, que haga posible canalizar los esfuerzos, la energía y la conducta en general para lograr los objetivos de la organización.

**Objetivo 2:** Describir las causas del clima organizacional detectado en la Coordinación General de Salud.

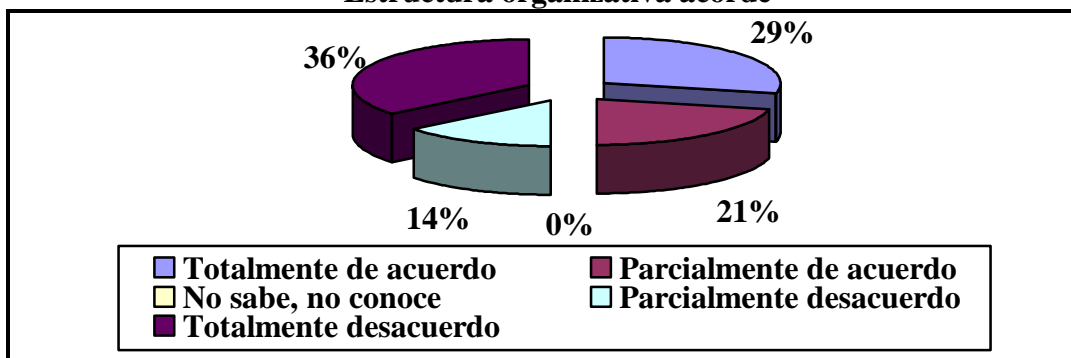
Ítem 13. ¿La estructura organizativa que posee la institución esta realmente acorde al funcionamiento operativo que allí se realiza actualmente?

**Tabla 13**  
**Estructura organizativa acorde**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	2	14
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 13**  
**Estructura organizativa acorde**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 13 (2009)

**ANÁLISIS:** Es apreciable la opinión totalmente opuesta que tiene una mitad de los trabajadores con respecto a la otra. Sin embargo, se puede afirmar que en la Coordinación no reposa ningún documento que contenga y permita a los trabajadores identificar la estructura organizacional de la unidad y adicionalmente les permita conocer, describir y desempeñar con exactitud sus niveles de responsabilidad, autoridad y funciones. Tampoco existe un Manual de Normas y Procedimientos que

detalle paso a paso el funcionamiento operativo ni regule las normativas que han de cumplirse en la coordinación.

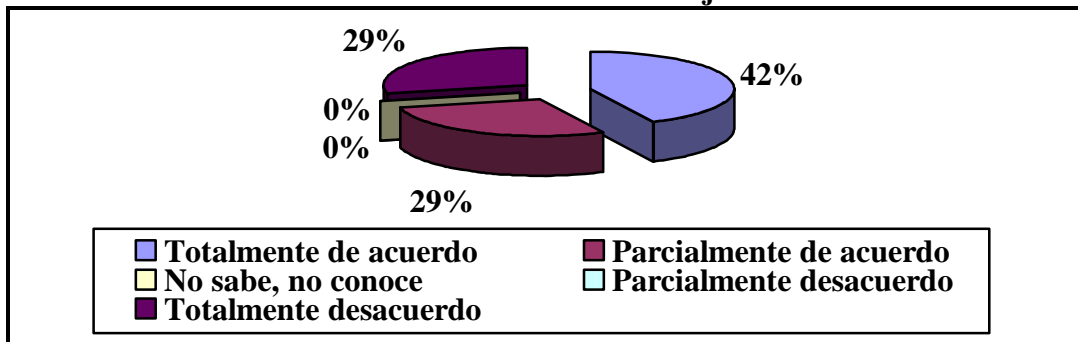
Ítem 14. ¿Esta usted conforme con los lineamientos de trabajo de la Coordinación General de Salud?

**Tabla 14**  
**Lineamientos de Trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	42
Parcialmente de acuerdo	4	29
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 14**  
**Lineamientos de Trabajo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 14 (2009)

**ANÁLISIS:** Se evidencia que un 71% de la población en estudio manifiesta estar total y parcialmente de acuerdo con la interrogante formulada, realizando su trabajo de manera adecuada, eficaz y eficiente, lo cual contradice lo percibido por las investigadoras en sus visitas a la Coordinación tanto en su rol de usuarias como de autoras del presente estudio, observando así poca disposición del personal al realizar sus labores, lo cual puede ser originado por las condiciones laborales tales como, carencia de recursos y el inadecuado espacio físico.



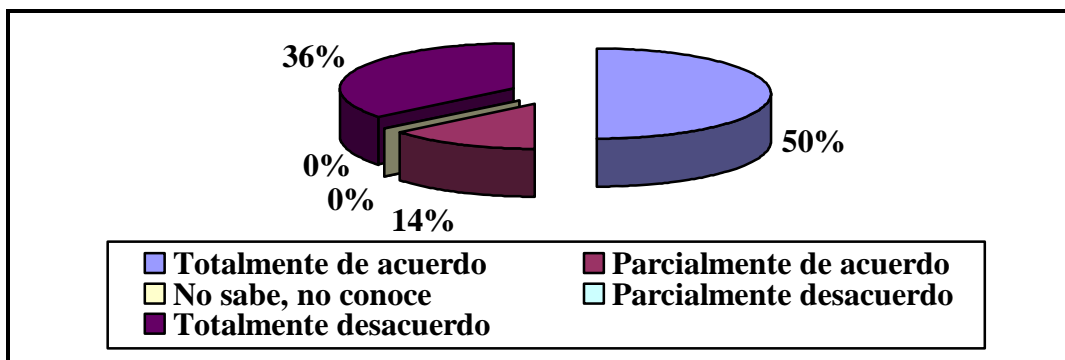
Ítem 15. ¿La Coordinación General de Salud establece como política la calidad de servicio?

**Tabla 15**  
**Calidad de servicio como política**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	50
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 15**  
**Calidad de servicio como política**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 15 (2009)

**ANÁLISIS:** Se observa que un alto porcentaje de los encuestados afirmó que en la Coordinación sí se establece como política la calidad de servicio, pero no es nada despreciable el 36% restante que dice no estar de acuerdo, que allí se establece esta política. De acuerdo con lo observado por las investigadoras, la calidad de servicio en la Coordinación es cuestionable por cuanto en algunos casos particulares no se practican valores como puntualidad, responsabilidad traducida en vocación de servicio, respeto al orden de atención de los usuarios, revisión médica exhaustiva,

diagnósticos precisos, prescripción de medicamentos adecuada, atención esmerada y equipos e insumos suficientes, lo cual implica la calidad en el servicio prestado.

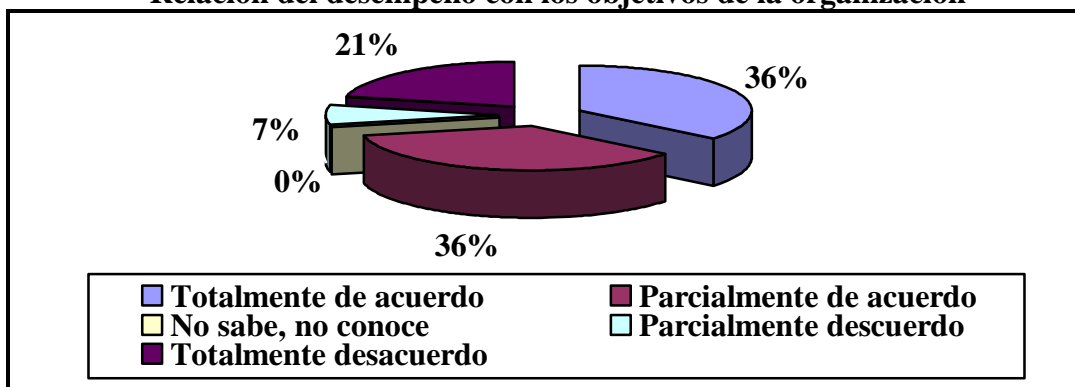
Ítem 16. ¿Considera usted que el trabajo que desempeña guarda estrecha relación con los objetivos de la organización?

**Tabla 16**  
**Relación del desempeño con los objetivos de la organización**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	36
Parcialmente de acuerdo	5	36
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 16**  
**Relación del desempeño con los objetivos de la organización**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 16 (2009)

**ANÁLISIS:** Considerando que un 72% de los encuestados afirma estar total y parcialmente de acuerdo con que el trabajo que desempeñan guarda estrecha relación con los objetivos que persigue la organización. Sin embargo, no hay que descartar al 21% restante que esta total y parcialmente en desacuerdo, ya que en su desempeño se observa que no cumplen a cabalidad con los objetivos de la unidad; lo cual se

evidencia en cierta ambigüedad de roles que se ha ido creando en los trabajadores que allí laboran.

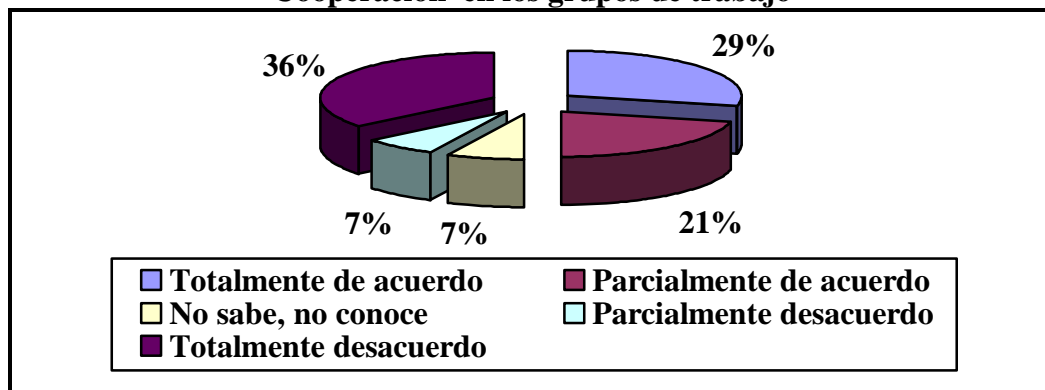
Ítem 17. ¿Existe cooperación en el grupo de trabajo en el cual se desenvuelve?

**Tabla 17**  
**Cooperación en los grupos de trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	1	7
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 17**  
**Cooperación en los grupos de trabajo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 17 (2009)

**ANÁLISIS:** Hay que considerar cierta disparidad en las respuestas, ya que la mitad del personal afirmó que sí existe cooperación en sus grupos de trabajo. Sin embargo, un porcentaje considerable (43%), manifiesta estar total y parcialmente en desacuerdo con el planteamiento, lo cual evidencia el hecho de que en la Coordinación de Salud no existe cooperación en todos los grupos de trabajo. Esto se ha podido constatar en visitas realizadas al citado servicio de salud, percibiendo que

no existe buena comunicación que permita a cada uno ayudarse mutuamente e interactuar positivamente. Adicionalmente, se hace interesante apreciar un 7% equivalente a una persona de los encuestados indiferentes ante la interrogante, pues responde que no sabe o no conoce si el trabajo se realiza bajo la premisa de la cooperación, más aun del trabajo en equipo.

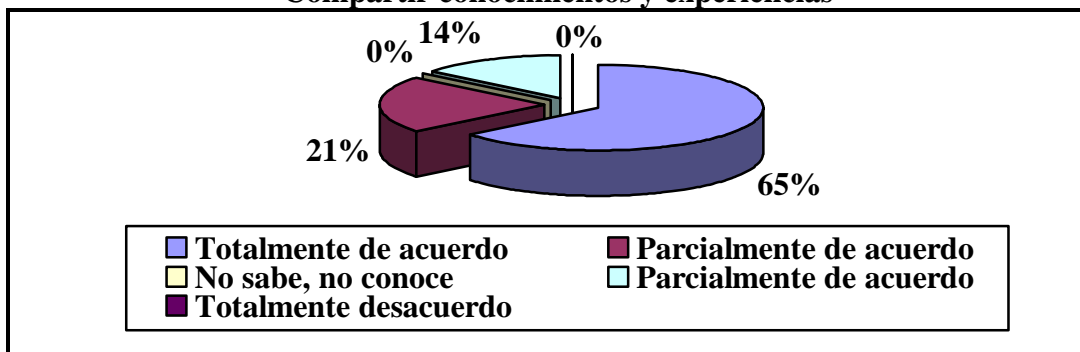
Ítem 18. ¿Se siente incentivado a compartir sus conocimientos y experiencias con los demás?

**Tabla 18**  
**Compartir conocimientos y experiencias**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	65
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	2	14
Totalmente desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 18**  
**Compartir conocimientos y experiencias**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 18 (2009)

**ANÁLISIS:** Aún cuando el 86% de los encuestados afirma estar total y parcialmente incentivado a compartir sus conocimientos y experiencias, lo que se apreció en las visitas fue la falta de colaboración, empatía y disposición para

compartir. En realidad se observó un personal individualista, sumergido en sus propias labores e intereses y poco comunicativo. Sin embargo, el coordinador afirma en su entrevista que mayormente el personal tiene una actitud colaboradora.

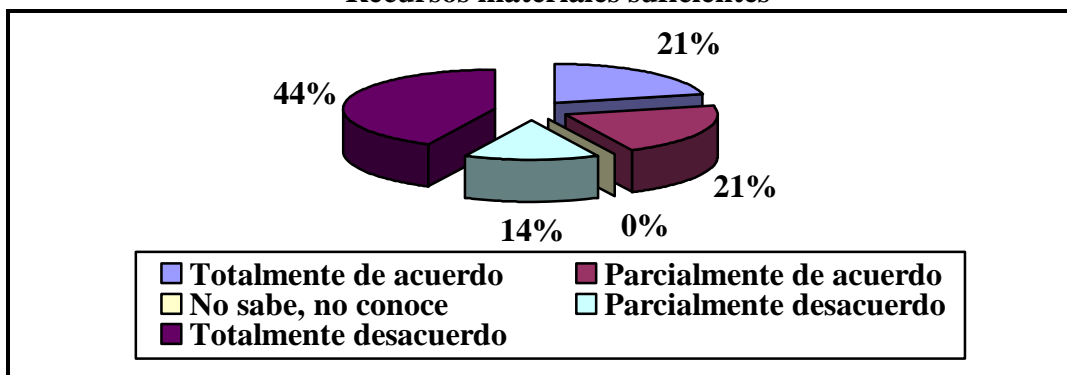
Ítem 19. ¿Cuenta usted con las herramientas, materiales y equipos suficientes para llevar a cabo sus funciones?

**Tabla 19**  
**Recursos materiales suficientes**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	21
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	2	14
Totalmente desacuerdo	6	44
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 19**  
**Recursos materiales suficientes**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 19 (2009)

**ANÁLISIS:** El 58% del personal encuestado dice estar total y parcialmente en desacuerdo con la afirmación de contar con las herramientas, materiales y equipos suficientes en la Coordinación de Salud para llevar a cabo sus funciones. Así como el 42% esta total y parcialmente de acuerdo, dado que consideran que después de varios años se ha logrado renovar y adquirir varios equipos: unidades odontológicas,

computadoras, microscopios, etc. los cuales no los había antes del 2007; y hoy por hoy permiten que los trabajadores cumplan con sus labores.

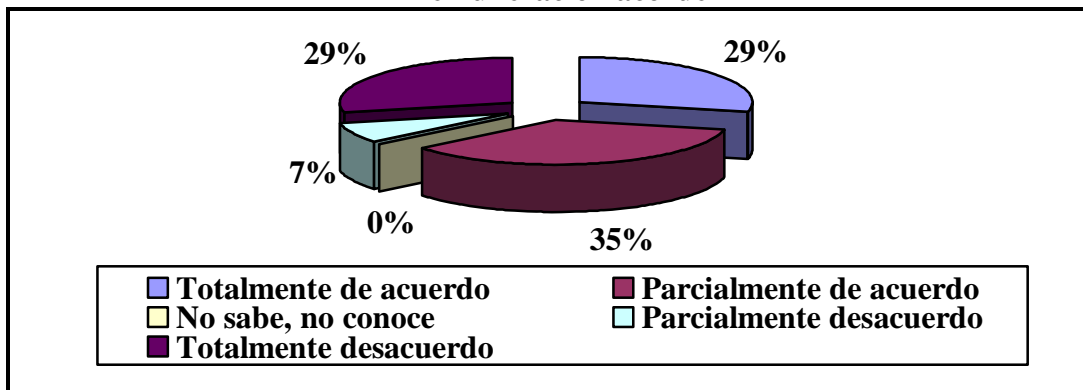
Ítem 20. ¿Considera usted que la remuneración recibida está acorde con sus destrezas y tipo de trabajo que desempeña?

**Tabla 20**  
**Remuneración acorde**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	5	35
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 20**  
**Remuneración acorde**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 20 (2009)

**ANÁLISIS:** Considerando que un 64% de los encuestados está total y parcialmente de acuerdo que su remuneración está acorde con sus destrezas y tipo de trabajo que realizan, es importante señalar que un 36% afirma no estar de acuerdo. Si bien es cierto que el tipo de trabajo que se realiza en la Coordinación es sencillo y de poco estrés aunque de gran responsabilidad, es importante señalar, que como factor

motivacional, la remuneración de los trabajadores se ve afectada por la realidad socio-económica del país, ya que el salario actual de estos trabajadores, se ha devaluado por cuanto no recompensa satisfactoriamente las necesidades básicas de alimentación, vestido, servicios, educación, etc. que día a día suelen ir creciendo vertiginosamente.

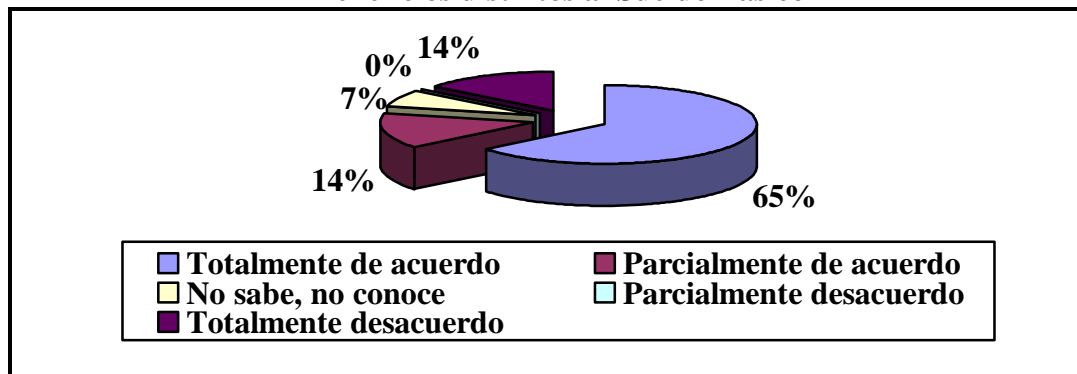
Ítem 21. ¿Recibe usted algunos beneficios distintos al sueldo básico?

**Tabla 21**  
**Beneficios distintos al Sueldo Básico**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	65
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	1	7
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 21**  
**Beneficios distintos al Sueldo Básico**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 21 (2009)

**ANÁLISIS:** El 79% de la población encuestada afirma que sí reciben beneficios distintos al sueldo básico; entre ellos podemos señalar: bono de alimentación, prima por hijos, prima por hogar, bonificación anual para la adquisición de útiles escolares así como para adquirir juguetes, entre otros. Así mismo, un 14% y 7% que aseveran

que no reciben beneficios o desconocen la existencia de éstos, lo cual constituye una manifestación considerable de la insatisfacción laboral.

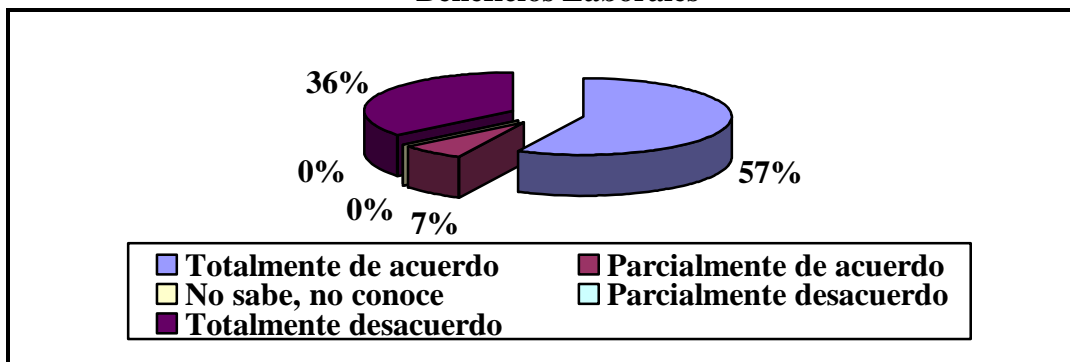
Ítem 22. ¿Se siente satisfecho con los beneficios laborales?

**Tabla 22**  
**Beneficios Laborales**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	57
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	5	36
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 22**  
**Beneficios Laborales**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 22 (2009)

**ANÁLISIS:** Los resultados arrojados se consideran favorables, ya que más de la mitad de los trabajadores se sienten satisfechos con los beneficios laborales que reciben. Aunque es importante tomar en cuenta el resto del personal encuestado (36%) afirma no estar de acuerdo, lo cual implica a mediano o largo plazo que este grupo puede convertirse en focos importantes de conflictos.



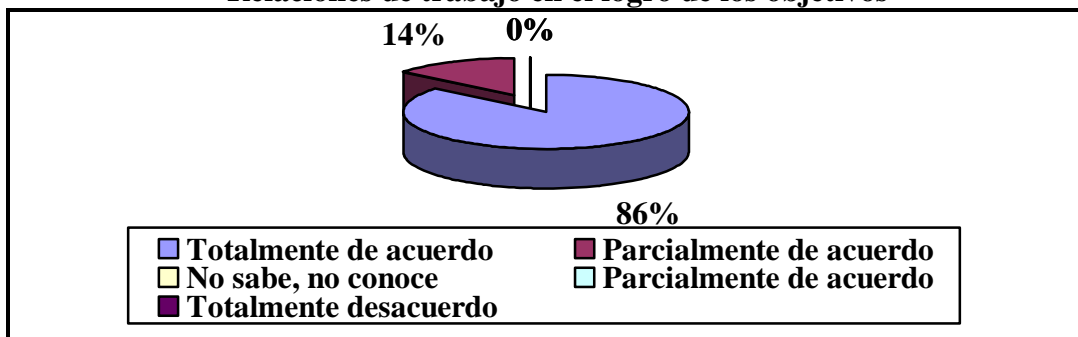
Ítem. 23. ¿Considera usted que tener buenas relaciones de trabajo con sus compañeros, es importante para el logro de los objetivos?

**Tabla 23**  
**Relaciones de trabajo en el logro de los objetivos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	86
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 23**  
**Relaciones de trabajo en el logro de los objetivos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 23 (2009)

**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados está total y parcialmente de acuerdo, lo cual permite deducir que consideran las relaciones interpersonales importantes para el logro de los objetivos del mencionado servicio de salud, logrando así que se sientan identificados con la Coordinación permitiendo compartir sus objetivos personales con la misma.

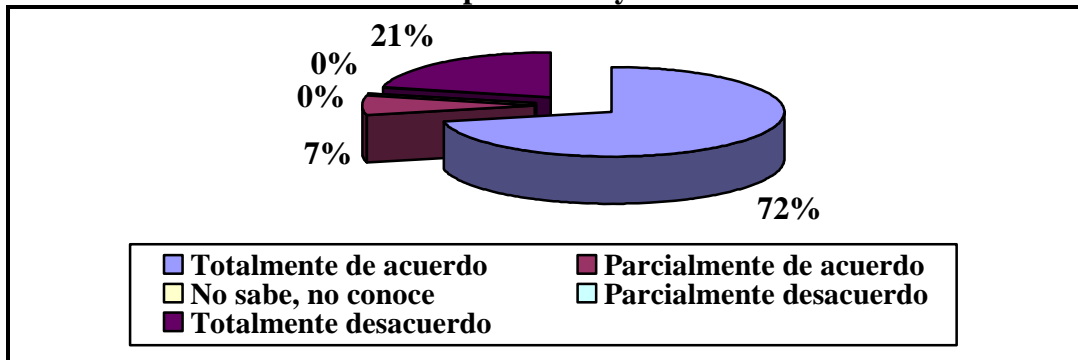
Ítem 24. ¿Cree usted que las relaciones entre los trabajadores afectan los niveles de eficiencia laboral?

**Tabla 24**  
**Relaciones interpersonales y eficiencia laboral**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	10	72
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 24**  
**Relaciones interpersonales y eficiencia laboral**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 24 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 79% de los encuestados considera estar total y parcialmente de acuerdo con que las relaciones entre los trabajadores sí afectan la eficiencia laboral del mencionado servicio de salud, por cuanto este grupo considera valores como integración, trabajo en equipo, solidaridad, colaboración, etc., los cuales son de mucha relevancia para el éxito de toda la institución. Sin embargo, no hay que descartar el 21% restante que está en desacuerdo. Sin dejar de lado, el riesgo que implica el hecho de que esa actitud individualista genere a largo plazo conflictos organizacionales.

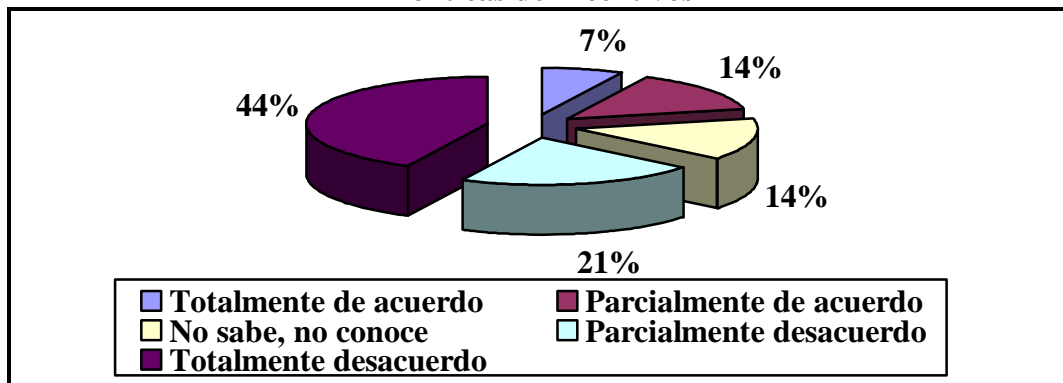
Ítem 25. ¿Considera usted que en la institución existen políticas de incentivos para el personal?

**Tabla 25**  
**Políticas de Incentivos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	1	7
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	2	14
Parcialmente desacuerdo	3	21
Totalmente desacuerdo	6	44
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 25**  
**Políticas de Incentivos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 25 (2009)

**ANÁLISIS:** El 65% de los empleados está parcial y totalmente en desacuerdo al con la interrogante formulada, lo que refleja que la mayoría de los trabajadores niega que en la institución existan políticas de incentivo para el personal, lo cual sin duda alguna constituye un factor que repercute negativamente en el desempeño de éstos e impide que se sientan con la mejor disposición a realizar su trabajo, hecho evidenciado en visitas realizadas por las investigadores del presente estudio al referido servicio de salud, notando en algunos casos una atención poco esmerada y hasta indiferente en parte del personal.

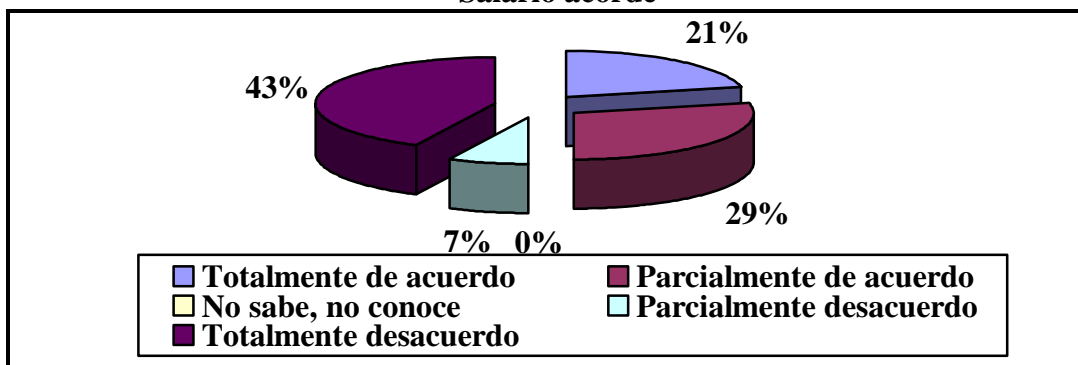
Ítem 26. ¿Cree usted que el salario percibido está acorde al cargo que desempeña?

**Tabla 26**  
**Salario acorde**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	21
Parcialmente de acuerdo	4	29
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	6	43
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 26**  
**Salario acorde**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 26 (2009)

**ANÁLISIS:** Se observa un 50% de los encuestados está total y parcialmente en desacuerdo con la pregunta realizada, de este modo, si su salario no llena sus expectativas en cuanto a la retribución de sus labores, difícilmente tenga la mejor disposición a mantener un óptimo desempeño. Por lo tanto, no se puede esperar de dichos empleados la prestación de un servicio de calidad. En contraparte, un 50% está parcial y/o totalmente de acuerdo con su salario, lo cual constituye un aspecto positivo para la unidad, porque se presume que estos trabajadores realizan su labor con gran motivación.

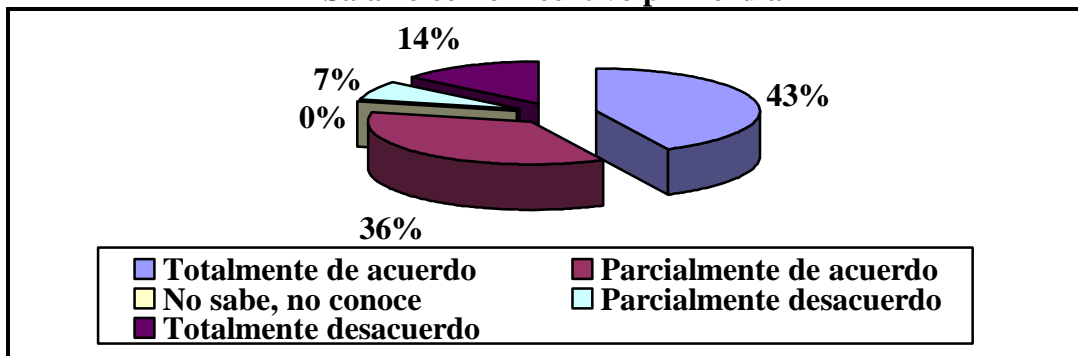
Ítem 27. ¿Considera usted como incentivo primordial el salario?

**Tabla 27**  
**Salario como incentivo primordial**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	43
Parcialmente de acuerdo	5	36
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 27**  
**Salario como incentivo primordial**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 27 (2009)

**ANÁLISIS:** El 79% de los encuestados está total y parcialmente de acuerdo, lo que permite observar que es alto el porcentaje de empleados que concibe su salario como incentivo primordial. No obstante, un 21% de los encuestados está parcial y totalmente en desacuerdo, lo que implica que otras formas de recompensa constituyen una forma importante de incentivo para dichos trabajadores.

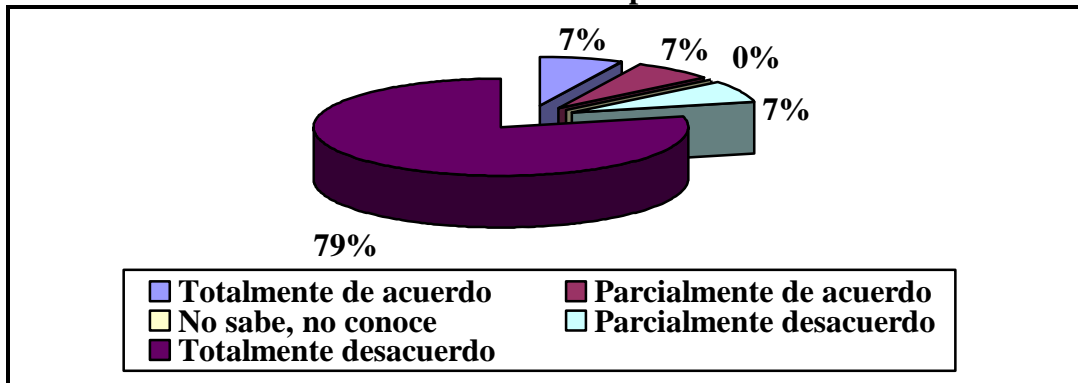
Ítem 28. ¿Se convoca a reuniones laborales periódicas, entre sus jefes y el personal de la Coordinación General de Salud?

**Tabla 28**  
**Reuniones laborales periódicas**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	1	7
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	11	79
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 28**  
**Reuniones laborales periódicas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 28 (2009)

**ANÁLISIS:** El 86% de la población en estudio está total y parcial desacuerdo con dicha interrogante, lo cual sin duda alguna constituye un claro reflejo de que son muy pocas las reuniones laborales que se llevan a cabo en dicha coordinación lo que en cierta forma explica la falta de comunicación puesta de manifiesto en ítems anteriores. Esto constituye un factor perjudicial para el desempeño exitoso de los empleados, puesto que al no realizar reuniones, se omiten las ideas y sugerencias que pudieran aportar los trabajadores para mejorar la calidad del servicio. Así mismo, se pierden los beneficios que generarían el trabajo en equipo para lograr una

planificación efectiva de las actividades a realizar; y por último pero no menos importante, no se realiza un proceso de retroalimentación que permita evaluar el desempeño de las actividades de todos los trabajadores.

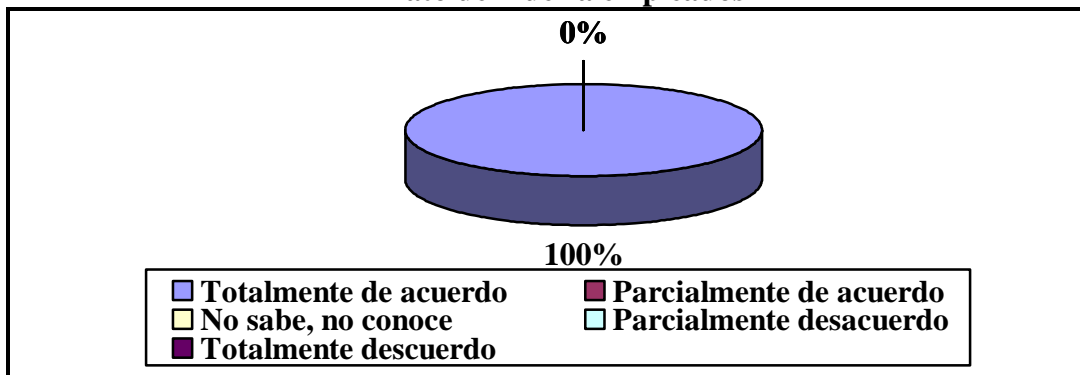
Ítem 29. ¿Se dirigen sus jefes a usted de una manera respetuosa, amable y educada?

**Tabla 29**  
**Trato del líder a empleados**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	14	100
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 29**  
**Trato del líder a empleados**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 29 (2009)

**ANÁLISIS:** El 100% de los encuestados afirma que sí reciben un trato apropiado y cortés de parte de sus jefes para con ellos. Este hecho pone de manifiesto un estilo de liderazgo basado en la comunicación, el cual propicia un mejor acercamiento entre jefe y subordinados.

**Objetivo 3:** Señalar las consecuencias que implica el clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud.

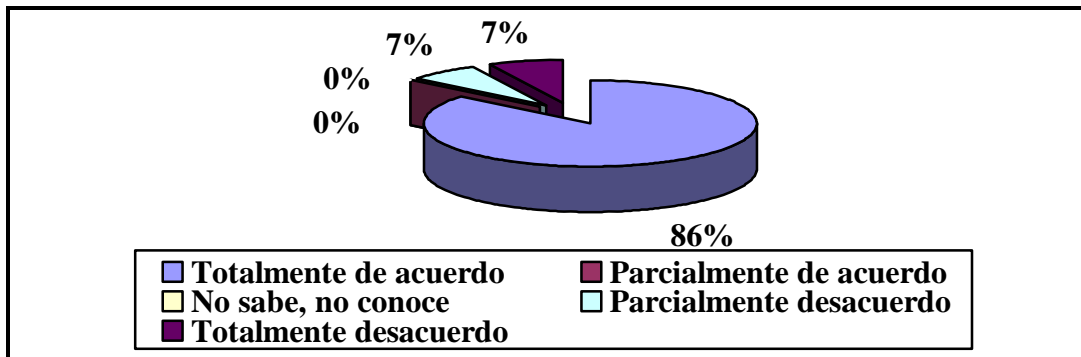
Ítem 30. ¿Se identifica con la institución?

**Tabla 30**  
**Identidad con la Institución**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	86
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 30**  
**Identidad con la Institución**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 30 (2009)

**ANÁLISIS:** En 86% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con la pregunta formulada, lo que permite inferir que el personal de alguna manera se siente comprometido con la organización; lo que constituye una fortaleza que se puede convertir en oportunidad para obtener del personal su máxima capacidad productiva a través de mas y mejores políticas de incentivo.



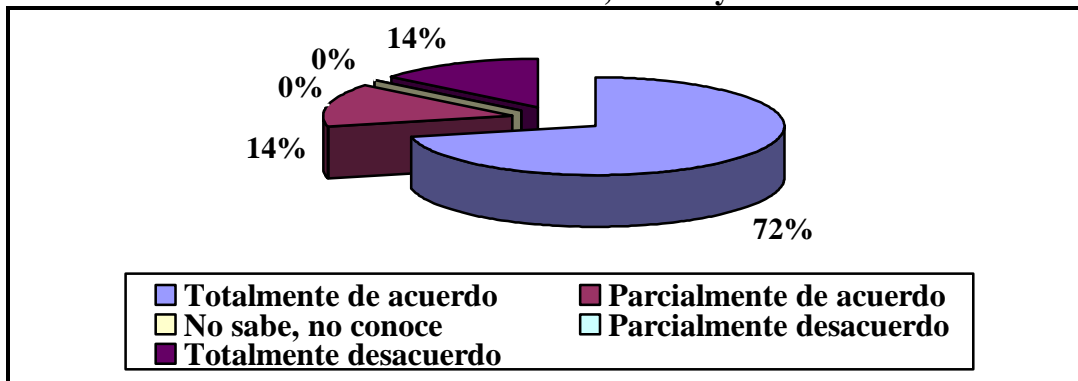
Ítem 31. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la institución?

**Tabla 31**  
**Conocimiento de Misión, Visión y Valores**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	10	72
Parcialmente de acuerdo	2	14
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 31**  
**Conocimiento de Misión, Visión y Valores**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 31 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 86% está total y parcialmente de acuerdo con la pregunta realizada, lo cual en concordancia con el ítem anterior se concibe como un factor que fomenta en alto grado el sentido de identidad y pertenencia de los empleados hacia la institución, porque conocen cual es el objetivo de la misma y hacia donde quiere llegar, así como también los valores por lo cuales se rigen las labores que desempeñan. Sin embargo, hay un 14% que tiene conocimiento de cuales son esos aspectos, hacia quienes prioritariamente deben dirigirse estrategias de motivación para que tengan un cambio positivo de actitud lo cual ayuda a fomentar un clima organizacional agradable.

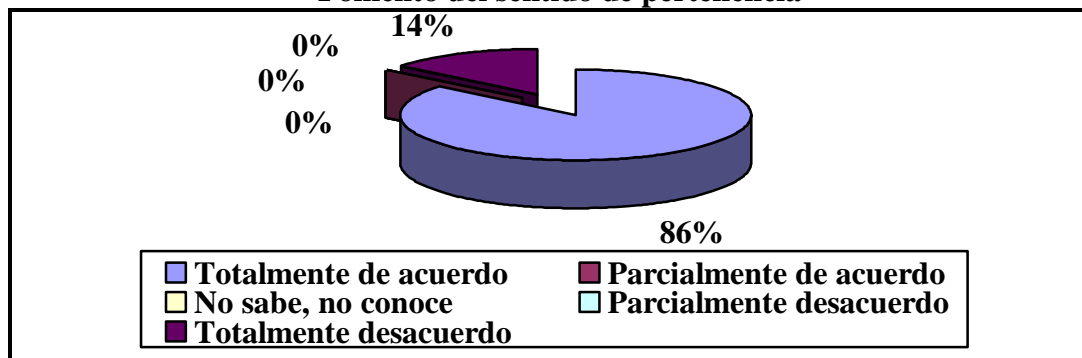
Ítem 32. ¿Considera que las actividades complementarias (deportivas, culturales religiosas.) ayudarían a tener más sentido de pertenencia?

**Tabla 32**  
**Fomento del sentido de pertenencia**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	12	86
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 32**  
**Fomento del sentido de pertenencia**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 32 (2009)

**ANÁLISIS:** El 86 % de la población afirma que realiza las actividades complementarias ayudaría notablemente a que el personal de la Institución tenga más sentido de pertenencia; de manera tal, que realice las funciones con entusiasmo ya que este tipo de actividades ayuda a que el personal se integre, comparta y participe activamente. Un 14 % del personal refleja actitudes individualistas y poco ganados a la idea del trabajo en equipo.

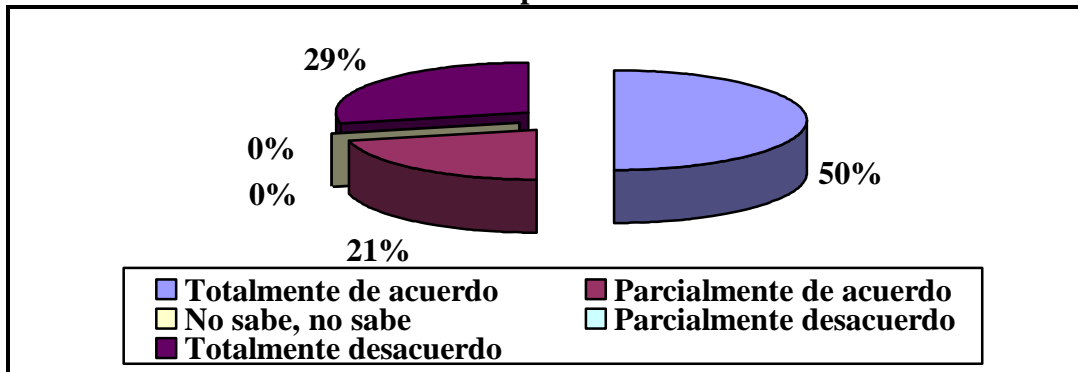
Ítem 33. ¿Considera usted que su desempeño está acorde con las metas y objetivos del departamento?

**Tabla 33**  
**Desempeño acorde**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	50
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 33**  
**Desempeño acorde**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 33 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 50% de los empleados está totalmente de acuerdo con la pregunta que se les ha formulado e igualmente un 21% de los empleados está parcialmente de acuerdo, lo que evidencia que el personal de la Coordinación de Salud considera que su desempeño actual conlleva al logro de los objetivos y metas organizacionales. Por otra parte un 29% está totalmente desacuerdo con dicha premisa, de alguna manera están manifestando desacuerdo o insatisfacción laboral, lo que para efectos de esta investigación constituye un hallazgo significativo para efectos de sugerencias que permitan propiciar un mejor ambiente de trabajo.

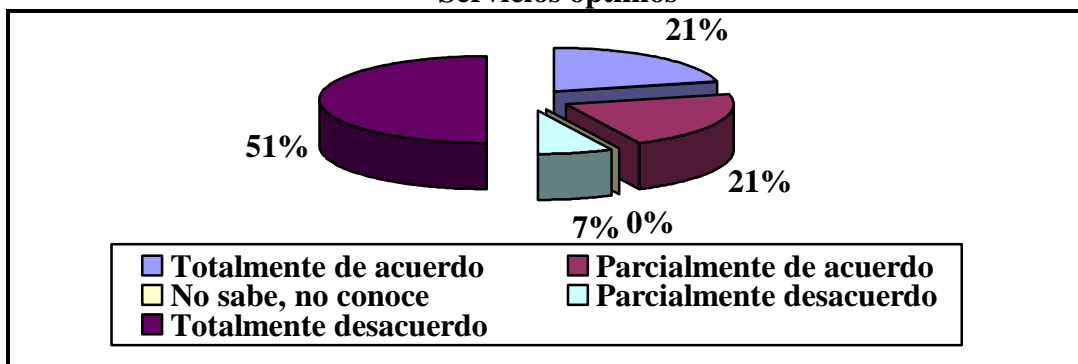
Ítem 34. ¿La institución garantiza servicios como Medicina general, Odontología y Traumatología óptimos a los usuarios?

**Tabla 34**  
**Servicios óptimos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	21
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	7	51
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 34**  
**Servicios óptimos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 34 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 42% de los empleados afirma estar total y parcialmente de acuerdo, para los cuales la Coordinación de Salud es garante de la calidad en los servicios que presta a sus usuarios. Así mismo 58% de los empleados se encuentra total y parcialmente en desacuerdo, en este sentido, se puede inferir que la Coordinación de Salud no siempre garantiza que se le preste servicios óptimos a los usuarios que allí acuden, todo ello como posible consecuencia de la falta de personal, equipos e insumos. Tales deficiencias en los servicios prestados se pudieron constatar en visitas realizadas por las investigadoras a la citada unidad.

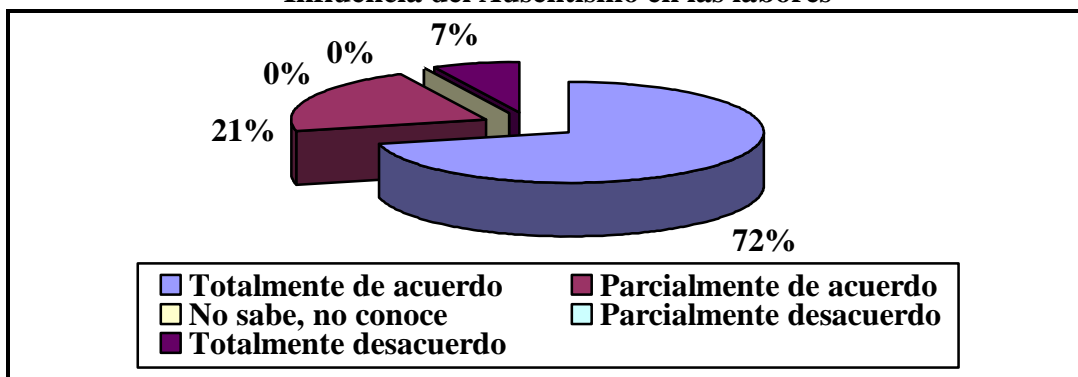
Ítem 35. ¿Considera usted que las ausencias laborales justificadas o no, influyen en el desarrollo de sus actividades de trabajo?

**Tabla 35**  
**Influencia del Ausentismo en las labores**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	10	72
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 35**  
**Influencia del Ausentismo en las labores**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 35 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 93% del personal está consciente de que las ausencias a su lugar de trabajo repercuten en el desarrollo de sus labores, así como también en la prestación de un servicio oportuno y de calidad a los usuarios.

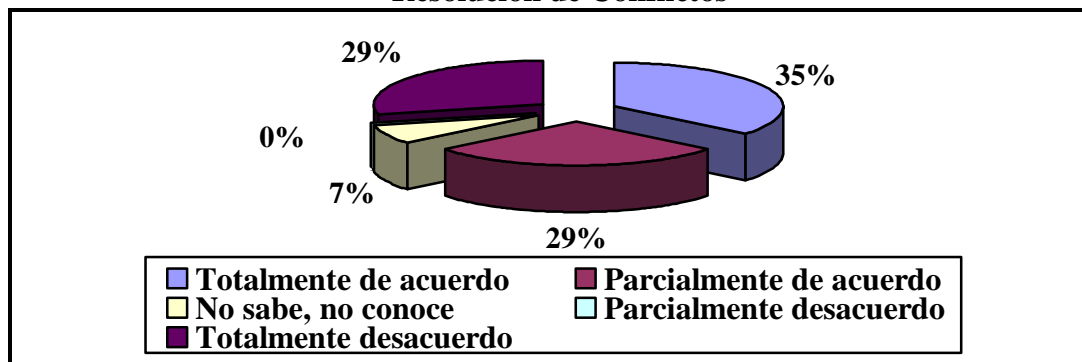
Ítem 36. ¿Para resolver los conflictos en la coordinación general de salud se consideran las opiniones e intereses de las partes involucradas?

**Tabla 36**  
**Resolución de Conflictos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	35
Parcialmente de acuerdo	4	29
No sabe, no conoce	1	7
Parcialmente desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	4	29
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 36**  
**Resolución de Conflictos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 36 (2009)

**ANÁLISIS:** El 64% de los trabajadores se encuentra total y parcialmente de acuerdo, por lo tanto se puede deducir que en la Coordinación de Salud se toman en consideración las opiniones de las partes involucradas. Esto constituye un factor sano para el óptimo desempeño de todas y cada una de las personas que laboran en la organización, lo que permite llegar a soluciones rápidas, oportunas y efectivas. Por otra parte se debe considerar el 36% de los empleados que manifiesta no saber o no conocer al respecto, y/o está totalmente desacuerdo. En este caso los colaboradores consideran que han estado en ciertas situaciones de conflicto y que lamentablemente

no han encontrado solución alguna por parte de la Coordinación de Salud y no se sienten tomados en cuenta con sus planteamientos y puntos de vista.

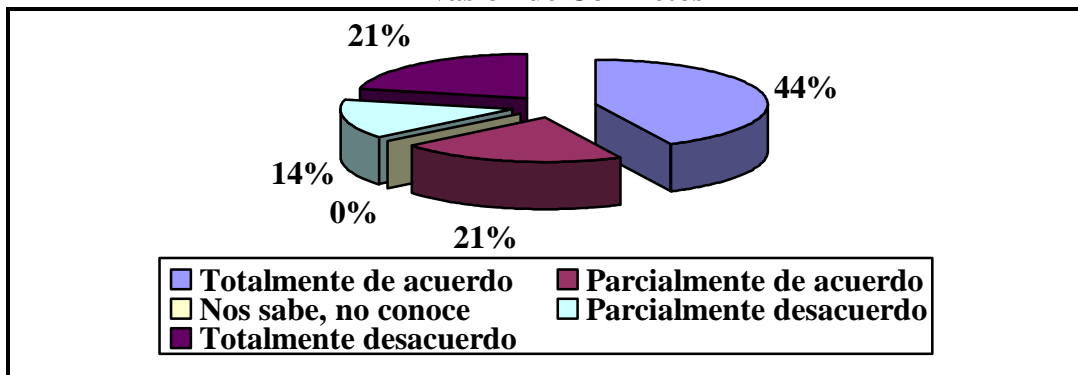
Ítem 37. ¿Considera usted que en la Coordinación General de Salud se evade el conflicto?

**Tabla 37**  
**Evasión de Conflictos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	44
Parcialmente de acuerdo	3	21
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	2	14
Totalmente desacuerdo	3	21
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 37**  
**Evasión de Conflictos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 37 (2009)

**ANÁLISIS:** Se observa un 65% que afirma estar total y parcialmente de acuerdo con el hecho de que en la coordinación no se solucionan los conflictos que regularmente pudieran presentarse. Sin embargo un 35% afirma que las situaciones de conflictos no se evaden, lo que tiene complementariedad y con los resultados del ítem anterior, en el que la gran mayoría de los encuestados afirma que si se consideran sus recomendaciones para tal fin.

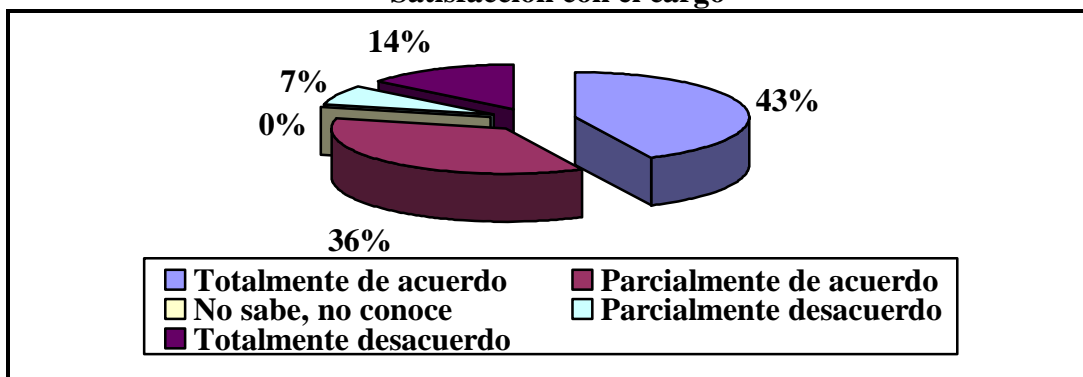
Ítem 38. ¿Considera usted que ha alcanzado un nivel optimo de satisfacción en la actividad que desempeña dentro de la Coordinación General de Salud?

**Tabla 38**  
**Satisfacción con el cargo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	43
Parcialmente de acuerdo	5	36
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	2	14
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 38**  
**Satisfacción con el cargo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 38 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 79% se encuentra total y parcialmente de acuerdo con el planteamiento, lo cual implica que un importante número de empleados considera que ha alcanzado un alto nivel de satisfacción con la actividad que desempeña dentro del servicio de salud. Por lo tanto, se puede afirmar que la Coordinación cuenta con un personal que se siente a gusto con su trabajo. Sin embargo hay parte del personal que afirma lo contrario, es decir, 21% está total y parcialmente desacuerdo; hacia quienes debe dirigirse primeramente, investigaciones que permitan determinar cuales son las razones de su actitud y luego, técnicas o estrategias motivacionales que conlleven al



cambio de la misma y en consecuencia contar con un trabajador mas productivo y comprometido con la institución.

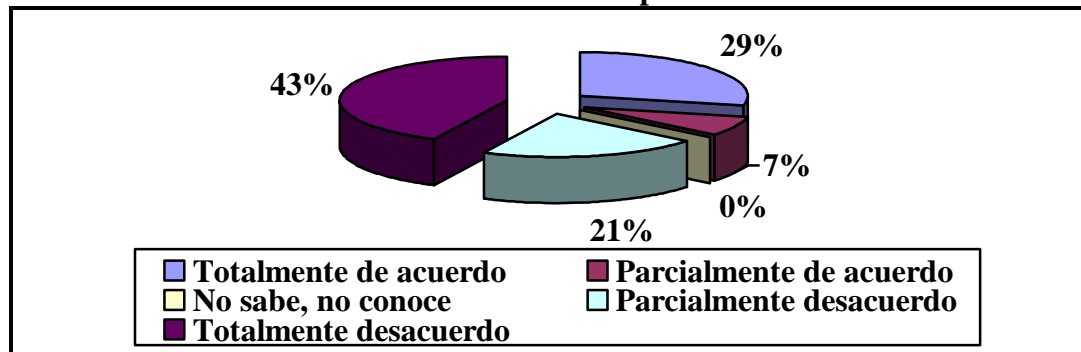
Ítem 39. ¿Se siente usted satisfecho con la gestión que desempeña el departamento de RRHH de la institución?

**Tabla 39**  
**Satisfacción con las labores del departamento de RRHH**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	1	7
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	3	21
Totalmente desacuerdo	6	43
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 39**  
**Satisfacción con las labores del departamento de RRHH**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 39 (2009)

**ANÁLISIS:** Un 64 % manifiesta estar total y parcialmente en desacuerdo con dicha interrogante, es así como gran número de empleados pone de manifiesto que dicho departamento no cumple a cabalidad con sus funciones, lo que evidencia un departamento de recursos humanos poco diligente; y de esta forma propicia que el personal de la coordinación no se sienta tomado en cuenta. Sin embargo un número considerable de trabajadores manifiesta estar parcial y totalmente de acuerdo,

representado por un 36% de los empleados, lo que evidencia que algunas de las gestiones del dicho departamento no son del todo contraria a los intereses del personal de la coordinación de salud. En este sentido vale mencionar lo expresado por el coordinador quien hace referencia a los planes de adiestramiento que planifica la Dirección de Recursos Humanos, a los cuales muchas veces no se pueden acceder por el poco personal adscrito a la coordinación.

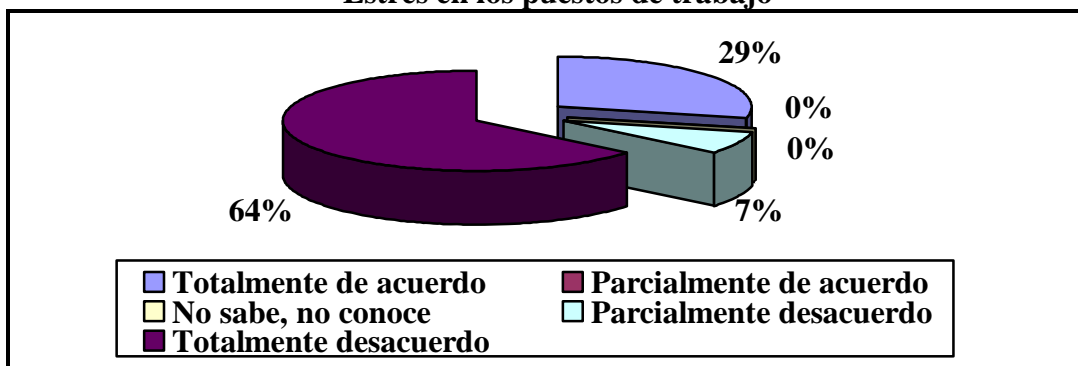
Ítem 40. ¿Ha pensado usted en alguna oportunidad la posibilidad de dejar su trabajo en la Coordinación General de Salud?

**Tabla 40**  
**Estrés en los puestos de trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	29
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	9	64
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 40**  
**Estrés en los puestos de trabajo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 40 (2009)

**ANÁLISIS:** El 64% del personal manifiesta estar totalmente desacuerdo con dicho planteamiento, mientras que 7% está parcialmente desacuerdo, de este modo un

número considerable de empleados niega haber pensado en la posibilidad de renunciar a su puesto de trabajo en la referida coordinación de salud, bien sea porque les resulta beneficioso laborar para la institución, dada su trayectoria y prestigio a nivel nacional o porque le es indiferente la situación ya que entre otras cosas es poco el estrés que le produce las labores en el citado servicio de salud. Sin embargo, 29% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el planteamiento, con haber sentido en alguna oportunidad el deseo de renunciar a su trabajo en la coordinación, quizás han tenido un ofrecimiento de trabajo en otra institución.

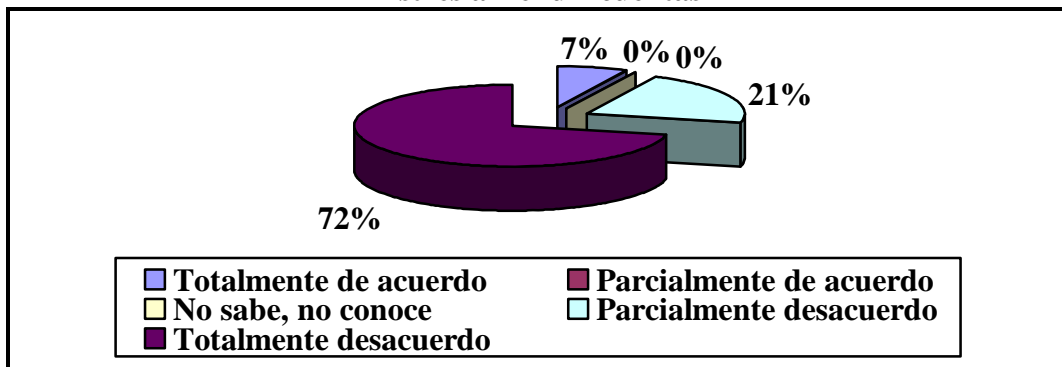
Ítem. 41 ¿Tiene usted algún tipo de presión a la hora de rendir cuentas a su supervisor referente a las labores que ejecuta?

**Tabla 41**  
**Estrés al rendir cuentas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	1	7
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	3	21
Totalmente desacuerdo	10	72
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 41**  
**Estrés al rendir cuentas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 41 (2009)

**ANÁLISIS:** El 93% de los encuestados afirma estar parcial y totalmente en desacuerdo, es decir, no perciben presión alguna con respecto al ejercicio de sus labores ni con los resultados de las mismas; hecho observado en visitas realizadas por las investigadoras al referido servicio de salud en su papel de usuarias y autoras del presente estudio.

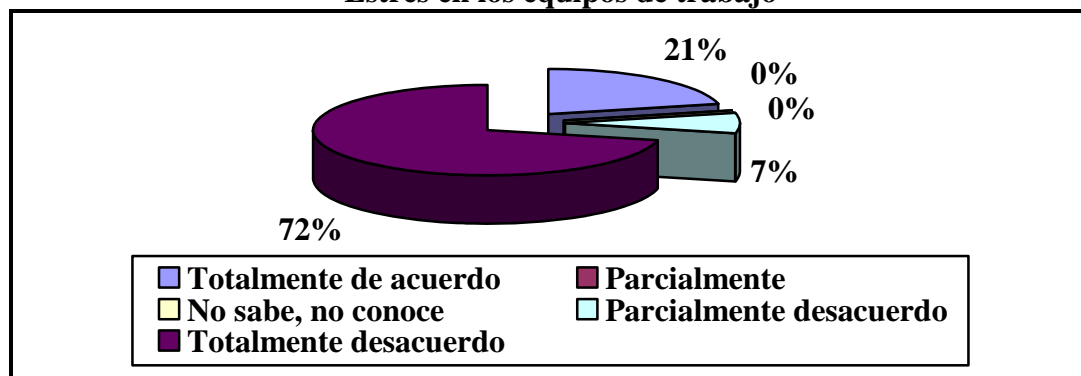
Ítem. 42 ¿Considera que su equipo de trabajo ejerce presiones sobre usted?

**Tabla 42**  
**Estrés en los equipos de trabajo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	3	21
Parcialmente de acuerdo	0	0
No sabe, no conoce	0	0
Parcialmente desacuerdo	1	7
Totalmente desacuerdo	10	72
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Recolección de Datos (2009)

**Gráfico 42**  
**Estrés en los equipos de trabajo**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 42 (2009)

**ANÁLISIS:** El 79% de los trabajadores afirma estar total y parcialmente en desacuerdo. Lo que constituye una gran oportunidad para ellos, pues les permite adaptarse más rápidamente a sus funciones y a la unidad para cumplir con las

exigencias en el área laboral. Sin embargo, no hay que desestimar el 21% restante que afirma que su equipo de trabajo ejerce presión sobre ellos en su ambiente laboral.

### **Entrevista realizada al coordinador general de salud de la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los empleados adscritos a la Coordinación de salud, se procedió a realizar la entrevista destinada al coordinador del referido servicio de salud. Para conocer de igual forma los aspectos relativos al clima laboral en dicha organización y que sirvieran de apoyo al presente estudio.

A continuación se presenta las preguntas y respuestas que conformaron la referida entrevista realizada al líder de la Coordinación General de Salud:

1. ¿Cuáles son las técnicas empleadas para dar a conocer a sus colaboradores la misión, visión, objetivos y valores de la Coordinación General de salud?

R: Al iniciar mis labores como Director del Servicio de Salud, esta organización no tenía definida la Misión, Visión, Objetivos y Valores. Luego de varias reuniones y la conformación de un grupo de trabajo intergremial fue elaborado un documento-propuesta en el cual se recogen estos elementos, que fueron dados a conocer durante un taller efectuado con los miembros del personal que asistieron al mismo. Este documento fue elevado ante las Autoridades y se está a la espera por sus respuestas.

2. ¿Considera usted que el espacio físico influye en las actividades que realizan a diario los trabajadores de la Coordinación general de salud? Explique.

R: Es evidente que la infraestructura en la cual se desarrollan las actividades de la Coordinación General de Salud no son adecuadas para la misión que ésta debe cumplir. Estos espacios físicos fueron concebidos como laboratorios de prácticas profesionales de Bioanálisis y “prestados provisionalmente” al antiguo DISANA. Se encuentran en un primer piso, sin ascensores, no cuenta con área de faena sucia ni depósito; los consultorios, área de odontología y cirugía menor y observación son improvisados.

**3.** ¿Cómo define usted la actitud hacia el trabajo presentada por los empleados de la Coordinación general de salud?

R: Dentro de los factores organizacionales encontrados en el diagnóstico preliminar que se realizó (primeramente por mi persona antes de acceder al cargo y luego corroborado por el estudio efectuado por la comisión antes citada) sobresalían la falta de motivación, los conflictos interpersonales, falta de compromiso con la Institución y en un caso en particular hasta con la propia profesión. Varios de estos factores se han ido subsanando y se puede evidenciar que en buena parte del personal se nota una actitud colaboradora y comprometida con el servicio de salud.

**4.** ¿Considera usted que los recursos financieros y materiales que le asignan a la Coordinación general de salud son suficientes para que los trabajadores tengan un desempeño eficiente? Explique.

R: No son suficientes. A esta situación se suma el hecho de no contar con autonomía financiera ni caja chica. Los procesos de compra de insumos deben realizarse a través de la Comisionaduría y las compras de equipos deben efectuarse en Valencia.

5. ¿Considera usted que los trabajadores de la Coordinación general de salud cuentan con los suficientes y actualizados equipos y materiales de trabajo?. Justifique su respuesta.

R: En términos generales se puede sostener esa afirmación, ya que después de muchos años se logró la renovación y adquisición de varios equipos, entre ellos: computadores (no los había antes de 2007), unidades odontológicas, microscopios, etc.

6. ¿Qué tipo de incentivo reciben los trabajadores de la Coordinación general de salud?

R: Lamentablemente, el sistema por el cual se rigen las relaciones laborales entre la UC y los empleados universitarios no contempla ningún tipo de incentivo ni estímulo a la labor diaria.

7. ¿Existe un plan de adiestramiento diseñado en función de las necesidades laborales de los trabajadores de la Coordinación general de salud? Explique

R: Anualmente, la Dirección de Recursos Humanos planifica una serie de cursos para los empleados universitarios, sin embargo, en muchas oportunidades no se puede acceder a algunos de ellos por el escaso personal con el que cuenta el servicio. Por otra parte, los cursos de carácter profesional, específicos para cada tipo de empleado no son organizados por la UC.

8. ¿Qué tipos de manuales laborales existen en la Coordinación de salud?

R: La Coordinación General de Salud, como organización no tiene aun un Manual de Normas y Procedimientos, situación compartida por muchas de las oficinas de la UC.

Hasta el presente momento se esta trabajando en la elaboración de este necesario instrumento.

**9.** De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior indique cada cuánto tiempo se actualizan dichos manuales

**10.** ¿Con qué frecuencia se presentan situaciones de conflicto en la Coordinación de salud?

R: Con cierta frecuencia, básicamente debidas a las carencias que se han venido señalando en los ítems anteriores y motorizados por la Asociación de Empleados Aragua.

**11.** ¿Cuáles son las razones comunes de conflictos observadas en la Coordinación general de salud?

R: Para reafirmar lo anterior:

Déficit de personal (enfermería, médico, odontológico, etc.), Déficit de suministros y equipos (médico-odontológicos y de laboratorio), Instalaciones inadecuadas.

Dentro de las apreciaciones que se pudo obtener de la entrevista realizada al Coordinador de esta unidad de salud se encuentran las siguientes:

- Recientemente fueron canalizados aspectos que no estaban definidos en la Coordinación General de Salud tales como misión, visión y valores.
- Igualmente se pone de manifiesto que las instalaciones donde funciona la Coordinación no son las adecuadas para el tipo de servicio que se presta.



- Actualmente se percibe una actitud más colaboradora así como un mayor compromiso con la institución.
- En cuanto a la asignación de recursos materiales y financieros el coordinador considera que no son suficientes.
- Las relaciones laborales entre la Universidad de Carabobo y sus empleados no contempla ningún tipo de incentivos a las labores de los colaboradores.
- Este servicio de salud no cuenta con manuales de normas y procedimientos, sin embargo, se está gestionando su elaboración.
- Son frecuentes las situaciones de conflicto, lo que se debe principalmente a las carencias que se han venido indicando tales como: falta de insumos, espacio físico inadecuado, condiciones de trabajo insuficientes (ventilación, iluminación).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Del análisis realizado al clima organizacional en la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua, resulta importante destacar las siguientes conclusiones:

#### **Referente a las Relaciones Interpersonales:**

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Coordinación de Salud se desarrollan de manera armónica, prevaleciendo el respeto entre los compañeros de trabajo; hecho de vital importancia en la organización ya que la forma como se manejan las relaciones entre los trabajadores ha sido un factor determinante del grado en que éstos se sienten parte del equipo del servicio de salud; lo cual crea un clima de trabajo propicio para que se cumplan a cabalidad tanto los objetivos personales como los organizacionales. En este sentido, se puede afirmar que la coordinación cuenta con profesionales que tienen una trayectoria profesional que ha generado un grado considerable de respeto y consideración en su entorno laboral.

#### **En cuanto a la Cooperación:**

Se pudo constatar mediante la observación directa, que existen situaciones en las que el personal demuestra correspondencia con un sentido de cooperación, excepto algunos empleados quienes ponen en evidencia el comportamiento individualista bien sea por razones personales o laborales.

**Referente a la Remuneración:**

La remuneración está acorde a las habilidades, aptitudes y el cargo que desempeña el personal de la coordinación de salud; así mismo, los empleados reciben beneficios distintos al sueldo básico tales como bono de alimentación, prima por hogar, prima por hijos, bonificaciones anuales para la adquisición de útiles escolares y juguetes. En general, los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con todos los beneficios percibidos por su labor realizada.

**En lo relativo al Estrés laboral:**

Se observó poco estrés laboral en la coordinación, ya que los trabajadores no tienen presión alguna con respecto al ejercicio de sus funciones, así como también manifiestan no sentir ningún tipo de presión por parte de su equipo de trabajo. Además, resulta favorable el hecho que la mayoría de los empleados niega que en algún momento quisieran abandonar su trabajo en el referido servicio de salud, bien sea porque les resulta beneficioso laborar en la institución como tal, o porque sus labores no requieren mayor esfuerzo y les generan poco estrés, aunque las mismas exigen gran responsabilidad.

**En cuanto a los Valores:**

Actualmente están siendo canalizados a través de un documento – propuesta elaborado con la participación de un grupo de trabajo intergremial. Sin embargo, gran parte del grupo de trabajadores ponen en práctica valores personales en el ejercicio de su profesión, tales como: respeto, amistad, consideración, honestidad, solidaridad, etc.

### **En lo que respecta a la Comunicación:**

Existen deficiencias en lo que respecta a la comunicación, por cuanto los trabajadores no reciben ni tienen acceso oportuno a la información sobre aspectos que les afectan. Igualmente, no cuentan con los medios necesarios y/o adecuados para difundir la información tales como boletines, circulares, carteleras informativas actualizadas, documentos administrativos al alcance de los trabajadores, y así mismo no se convocan a reuniones laborales. De igual forma, las investigadoras constataron por medio de la observación directa que no se cuenta con un buzón de sugerencias que permita al líder de la Coordinación conocer los pensamientos, sentimientos e inquietudes de los trabajadores del citado servicio de salud.

Es de hacer notar que dichas deficiencias suelen traducirse en síntomas de una comunicación deficiente, la cual puede conducir a un flujo constante de conflictos para la organización deduciendo que la falta de interacción y comunicación entre los distintos grupos de trabajo conlleva a un clima laboral desfavorable, cargado de apatía, malos entendidos, incertidumbre y antagonismos.

### **En lo que concierne al Ambiente Físico:**

El ambiente físico con el que cuentan los trabajadores de la Coordinación General de Salud no es ni suficiente ni adecuado, ya que las condiciones de iluminación, ventilación y espacio no son las más idóneas. En este sentido, los trabajadores se ven muy limitados para el desarrollo de sus labores.

Adicionalmente, dichas instalaciones no cuentan con ascensores, no existe un área de faena sucia y depósito, los consultorios del área de odontología, cirugía menor y observación son improvisados, condición que se considera grave e inapropiada en esta organización dada su naturaleza.

Lo anteriormente descrito, de alguna manera explica el hecho de que los trabajadores no se sientan a gusto en su área de trabajo, generando así una actitud desinteresada y hasta de tensión en algunos casos.

#### **En lo que respecta al Rendimiento Laboral:**

Se percibe el bajo rendimiento que presenta parte del personal como consecuencia del desconocimiento de objetivos, metas y procedimientos requeridos para el óptimo desempeño de sus funciones. Es de hacer notar que los lineamientos del citado servicio de salud no están debidamente formulados ni dados a conocer por escrito al personal, ya que no existen manuales administrativos u organizativos que los definan, generando así un rendimiento medianamente acorde con los parámetros que deben seguir todos los trabajadores del servicio de salud.

#### **En lo que se refiere a la Motivación:**

Algunos trabajadores expresan que se sienten motivados a realizar las labores asignadas. Sin embargo, en visitas realizadas al citado servicio de salud se observó de manera directa la falta de entusiasmo y poca vocación de servicio por parte de algunos de los empleados que allí laboran. Es de hacer notar que la situación anteriormente expuesta repercute directamente en el incremento de los niveles de ausentismo, así como en la insatisfacción que manifiesta parte del personal.

#### **Respecto a la Actitud hacia el Trabajo:**

Mediante la observación directa se pudo evidenciar la falta tanto de compromiso institucional como de un espíritu emprendedor por parte de los empleados de la coordinación; lo que se traduce en un personal poco proactivo. Adicionalmente, influye de manera negativa el individualismo, síntoma de la poca disposición de

algunos trabajadores para prestar un desempeño eficiente de sus funciones y atención esmerada a los usuarios.

**En lo que a Estructura Organizacional se refiere:**

La coordinación no cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida, actualizada y publicada para el conocimiento de los empleados, lo que les permitiría percibir y manejar los distintos niveles de autoridad y responsabilidad. En este punto, es importante resaltar que no existe en la coordinación un manual descriptivo de cargos que detalle las funciones y tareas que deben realizar los empleados del citado servicio de salud.

**En lo relativo a Recursos Materiales y Financieros:**

La coordinación no cuenta con la autonomía financiera requerida, por cuanto todo tipo de trámite administrativo, incluyendo las compras de materiales e insumos deben realizarse a través de la Comisionaduría de la Rectora en el Núcleo Aragua y las compras de equipos se gestionan en la ciudad de Valencia; dificultando dichos procesos de dotación y creando retrasos en los procesos subsiguientes. Adicionalmente, es innegable la insuficiencia de herramientas, materiales y/o equipos necesarios, que generan la prestación de un servicio precario y de poca calidad.

**En lo que respecta a Incentivos:**

En la Coordinación General de Salud no existe como tal una política de incentivos, pero dentro de las cláusulas contractuales se contemplan beneficios socioeconómicos que mantienen en alguna medida satisfechos y motivados a los empleados, tales como primas, bonos vacacionales, aguinaldos, pólizas de H.C.M, planes de servicios previsivos, entre otras bonificaciones.

**En relación al Liderazgo:**

El liderazgo existente en el citado servicio de salud no es de tipo participativo, ya que los empleados no intervienen en la toma de decisiones; es decir, en la Coordinación no se considera el aporte de ideas, opiniones e inquietudes por parte del personal, todo ello fundamentado en el hecho que no se convocan a reuniones laborales periódicas.

**En lo que a Identidad concierne:**

Los trabajadores expresan que se sienten identificados con la institución. Sin embargo, se pudo apreciar por medio de la observación directa que no existe un pleno sentido de identidad por parte de los trabajadores. Se infiere que una de las variables que influye directamente en este hecho es el desconocimiento que tienen los empleados de la misión, visión y valores de la coordinación.

**Haciendo referencia a la Productividad:**

Se observó la baja productividad que presentan los empleados de la coordinación de salud, por cuanto día a día se hace inminente la prestación poco esmerada y satisfactoria de los diversos servicios a los usuarios que allí acuden, algunas veces atribuido a la insuficiencia de materiales, insumos y equipos; otras veces a la ausencia de personal, falta de espacios, desatención a las urgencias médicas tipo prioridades.

**En cuanto al Ausentismo:**

Se pudo apreciar mediante la observación directa la marcada frecuencia de retrasos, faltas y /o permisos por parte de algunos empleados. Es de hacer notar que

los trabajadores están concientes que sus ausencias justificadas o no, afectan el desarrollo de las funciones y tareas a cumplir.

**En relación al Conflicto:**

Los trabajadores de la Coordinación como profesionales socialmente responsables manejan regularmente las situaciones de conflicto con respeto y consideración. Así mismo, se observa por parte de los líderes de dicho servicio de salud cierta actitud de evasión al momento de presentarse y resolver los conflictos.

**En lo que respecta a la Satisfacción Laboral:**

Si bien es cierto que los trabajadores manifiestan sentirse satisfechos con su remuneración, así como también con su cargo y con las actividades que desempeñan en la Coordinación General de Salud, no hay que dejar de lado aspectos que influyen negativamente en sus actitudes laborales entre las que destacan la poca participación que se les permite en los procesos de toma de decisiones, un ambiente físico inadecuado, insuficiencia de recursos y las gestiones que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos el cual es considerado poco diligente a pesar de que entre sus labores se encuentra la planificación de una serie de cursos de actualización y adiestramiento. Sin embargo, algunos cursos requieren cierto número de participantes y en muchas oportunidades los empleados de la Coordinación no son considerados por parte del Departamento de Recursos Humanos como un número suficiente de demandantes para ser incluidos.



## **Recomendaciones**

Una vez culminada la investigación, se considera oportuno realizar algunas sugerencias a la Coordinación general de Salud que contribuyan a mejorar el Clima Organizacional:

- Efectuar reuniones laborales mensuales, en las cuales el Coordinador conjuntamente con los empleados se aboquen al seguimiento de los problemas existentes y al planteamiento de posibles soluciones a los mismos, fomentando la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, contribuyendo a reforzar y aumentar el liderazgo y la autoridad del coordinador de la unidad de salud.
- Canalizar a través del Departamento de Recursos Humanos la adquisición de sistemas informáticos actualizados que permitan ejercer un control efectivo de la asistencia, así como del número de reposos y permisos que se tramitan mensualmente a cada empleado.
- Gestionar a través de la Dirección de planta física o a través de la Unidad de Servicios Generales del Núcleo Aragua la mudanza de las operaciones de la Coordinación General de Salud a una infraestructura adecuada para el tipo de actividades que se ejecutan, en la cual se cumpla con una serie de requisitos mínimos, tales como: ubicación en un primer piso o planta baja tanto para ciertas rutinas como para usuarios a quienes su condición física no le permita subir escaleras; debe contar con área de faenas sucias, depósitos, recepción, laboratorios y consultorios independientes debidamente dotados de implementos y equipos actualizados, especialmente en las unidades de odontología, laboratorio y cirugía menor.

- Elaborar y difundir en el personal un Manual Descriptivo de Cargos el cual le permita a los trabajadores tener una visión clara y precisa acerca de sus funciones y lineamientos de trabajo lo que contribuya a evitar que se generen confusiones y pérdida de tiempo en el desarrollo de sus actividades, dicho manual no debe reposar exclusivamente en el Departamento de Recursos Humanos, por el contrario debe permanecer en la Coordinación General de Salud a disposición inmediata de los trabajadores.
- Canalizar la creación de un fondo de caja chica que facilite la rápida adquisición de insumos en la coordinación, de manera que la dotación requerida en esta unidad de salud se realice a tiempo, sea directa, y no dependa de intermediarios, todo ello en aras a que el personal cuente con los materiales e insumos básicos necesarios para el desarrollo mas efectivo de sus funciones, permitiendo así el esmero en la prestación del servicio.
- Trabajar en red con todos y cada uno de los colaboradores manteniéndolos informados acerca de situaciones que de una u otra manera les impida desarrollar cabalmente sus labores y aprovechando la reciente adquisición de equipos de computación.
- Se propone crear un buzón de sugerencias en el cual los empleados tengan la oportunidad de plasmar sus inquietudes y que las mismas sean tomadas en cuenta por parte del líder de la coordinación.
- Se requiere mantener actualizada las carteleras informativas de la Coordinación General de Salud.

- Efectuar talleres de autorrealización y crecimiento personal que permitan a los trabajadores y al coordinador del servicio de salud desarrollar y actualizar sus conocimientos, mejorar sus habilidades y destrezas, lo cual se debe reflejar en el ejercicio de sus funciones.
- Incentivar al trabajador mediante charlas, foros y conferencias que los ayuden a especializarse en su área de desempeño y a promover en ellos la participación, desarrollar un espíritu de cooperación y la capacidad de trabajar en equipo.
- Otorgar bonos a final de cada mes para los empleados que cumplan con sus obligaciones laborales de manera puntual e ininterrumpida, con la finalidad de minimizar el ausentismo laboral, todo ello gestionado a través de la Asociación de Empleados Núcleo Aragua de la Universidad de Carabobo para que dichos bonos sean contemplados en los convenios de trabajo que establece la institución con sus empleados.
- Organizar actividades de recreación y esparcimiento para que los hijos de los empleados puedan disfrutar de ciertos beneficios que les conceden a los padres, a través del Departamento de Recursos Humanos en el Núcleo Aragua.
- Canalizar a través del Departamento de Recursos Humanos actividades complementarias para lograr una mayor interacción entre los trabajadores y supervisores, que permitan elevar considerablemente, la comunicación la interacción y sobre todo el sentido de pertenencia hacia la institución.

- Las autoridades del servicio deben mantener especial interés en que se discuta y apruebe con carácter de prioridad la propuesta de la misión, visión, y objetivos que se esta gestionando.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, L. y Navas, A. (2005). Diagnóstico del clima organizacional que opera a nivel de personal técnico – profesional adscrito al Centro Regional de Coordinación del Ministerio de Infraestructura del Estado Aragua. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maracay.
- Agüero, M. (2006). El clima organizacional como factor clave para el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Publi Insumos C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Añez, Y. Echenique L. (2001). Análisis del clima organizacional del departamento de recursos humanos de la secretaría de educación del estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Arias, F. (1999). Bases metodológicas de la investigación educativa. Editorial Ceac. Barcelona
- Balestrini, M. (2003). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación (3<sup>a</sup>. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, servicio Editorial.
- Barreto, Vásquez y Mijares (2005). Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Cerámicas Carabobo S. A. C. A. planta gres Guacara. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Brown, W. y Morberg, D. (1990). Teoría de la Organización y Administración. México, Ed. Limusa S.A.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. Primera edición. Editorial Trillas. México.
- Castillo, L. (2005). Estrategias para optimizar el clima organizacional con respecto al desempeño laboral en el Bodegón Mariño, C. A. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maracay.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá.

- Dalton, M., Dawn, H. y Watts, M. (2007). Relaciones Humanas. International Thompson Editores. México.
- Davis, K. y Newstron, J. (1991) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Durán, (2000). La comunicación corporativa y el clima organizacional de Ralston Purina de Venezuela. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Flores, K. (2005). Diseño de estrategias para la optimización del clima organizacional en el departamento de administración de la empresa Tejidos Aragua, C. A. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maracay.
- Gonçalves, A. (1997).Clima organizacional [Artículo en Línea] [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/) [Consulta: 2008, noviembre 21]
- Guillén, C., Guil R. (2000). Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Editorial. Mc Graw Hill Interamericana. Madrid-España
- González, M. y Olivares, S. (1999). Comportamiento organizacional. Editorial continental, S. A. de C. V. México.
- Hall, R. (1996). Organizaciones: estructura y procesos. Ediciones Prentice Hall Hispanoamérica, S. A. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3ª edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Likert, R. (1967). The human organization: It's management and value. Editorial Mc. Graw Hill. New York.
- Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª edición. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá.

- Méndez, Y. (2006). El clima organizacional como indicador de gestión de recursos humanos en la dirección ejecutiva de la magistratura. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maracay.
- Nelson, B. (1997). 1001 Formas de motivar a los empleados. Editorial Norma S.A. Bogotá Colombia.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua Española. 22<sup>a</sup> edición. Editorial Espasa. Madrid.
- Rodríguez, J. (2006). Dirección moderna de organizaciones. International Thompson Editores. México.
- Sabino, C. (2000). El proceso de la investigación. Editorial El CID. Bogotá.
- Sánchez, B. y Guarisma, J. (1986). Métodos de investigación. Editorial Eneva. Caracas.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). El proceso de la investigación científica. Editorial Limusa, S. A. México.
- Thompson, I. (2007). Organización. [Artículo en Línea]. Disponible: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html> [Consulta: 2008, diciembre 15]
- UPEL, (2004). Manual de trabajos de grado de especialización, maestrías y tesis doctorales. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Urdaneta, O. (1997). El desarrollo de los recursos humanos. Editores LTDA. Colombia.

## **ANEXOS**



**ANEXO A**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

### Operacionalización de Variables

Obj. general	Obj. específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems cuestionario	Ítems Entrevista
Analizar el Clima Organizacional de la Coordinación General de Salud de la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua.	Identificar las características del clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud	Clima organizacional	Características	-Valores -Comunicación -Ambiente físico -Relaciones Interpersonales -Rendimiento -Motivación -Actitud hacia el trabajo	Cuestionario  Guión de entrevista	1-2 3-4-5 6-7 8  9-10 11 12	1  2    3
	Determinar las causas del clima organizacional detectado en la Coordinación General de Salud.	Clima organizacional	Causas	-Estructura organizacional -Cooperación -Recursos Materiales -Recompensas -Relaciones interpersonales -Incentivos -Liderazgo -Adiestramiento	Cuestionario  Guión de entrevista	13-14-15  16-17-18 19  20-21-22  23-24 25-26-27 28-29	4-5     6  7
	Señalar las consecuencias que acarrea el clima organizacional que existe actualmente en la Coordinación General de Salud	Clima organizacional	Consecuencias	-Identidad -Productividad -Ausentismo -Conflicto -Satisfacción -Estrés laboral	Cuestionario  Guión de entrevista	30-31-32 33-34 35 36-37 38-39 40-41-42	8-9   10-11

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS LA MORITA

## CUESTIONARIO

Instrucciones:

El siguiente Cuestionario tiene por finalidad obtener información necesaria sobre el Análisis del Clima Organizacional de la coordinación de salud de esta institución.

Se requiere de su valiosa colaboración, ya que dicha información será utilizada en la elaboración del Trabajo de Grado, como requisito indispensable para optar el título de Licenciado en Administración Comercial.

A continuación se le presenta una serie de indicaciones:

1. Lea cuidadosamente las preguntas.
2. Conteste las preguntas con bolígrafo.
3. Marque con una equis (X) las respuestas seleccionadas.
4. Responda todas las preguntas que se le aplican.
5. La escala para contestar las preguntas es la siguiente:
  - 1- Totalmente de acuerdo
  - 2- Parcialmente de acuerdo
  - 3- No sabe, no conoce
  - 4- Parcialmente desacuerdo
  - 5- Totalmente desacuerdo

El presente cuestionario es de carácter anónimo, solo su respuesta objetiva y sincera permitirá el logro exitoso de la presente investigación.

Atentamente;

Las investigadoras.

MUCHAS GRACIAS

## CUESTIONARIO

	1	2	3	4	5
1. ¿En la Coordinación General de Salud existen formalmente valores organizacionales que se transmitan permanentemente a los empleados?					
2. ¿Considera usted que los valores que existen en la en la Coordinación General de Salud contribuyen positivamente en la actitud positiva en los trabajadores?					
3. ¿Usted recibe a tiempo la información sobre situaciones laborales que le afectan?					
4. ¿Los medios de información utilizados son los más adecuados?					
5. ¿Conoce la instancia a la cual debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?					
6. ¿Cuenta usted con un buen ambiente físico dentro de su área de trabajo (ventilación, espacio, iluminación etc.)?					
7. ¿Se identifica con su puesto de trabajo?					
8. ¿Las relaciones interpersonales se llevan de manera armónica en su lugar de trabajo?					
9. ¿Cree usted que su rendimiento laboral es el más acorde con los lineamientos establecidos por la en la Coordinación General de Salud?					
10. ¿Considera usted que su rendimiento laboral es suficientemente recompensado?					
11. ¿Realiza usted con entusiasmo las tareas asignadas?					
12. ¿Mantiene usted una actitud positiva hacia el trabajo que realiza?					
13. ¿La estructura organizacional que posee la institución está realmente acorde al funcionamiento operativo que allí se realiza actualmente?					
14. ¿Está usted conforme con los lineamientos de trabajo de la en la Coordinación General de Salud?					
15. ¿La Coordinación General de Salud establece como política la calidad de servicio?					
16. ¿Considera usted que el trabajo que desempeña guarda estrecha relación con los objetivos de la organización?					
17. ¿Existe cooperación en el grupo de trabajo en el cual se desenvuelve?					
18. ¿Se siente incentivado a compartir sus conocimientos y experiencias con los demás?					
19. ¿Cuenta usted con las herramientas, materiales y equipos suficientes para llevar a cabo sus funciones?					
20. ¿Considera usted que la remuneración recibida está acorde con sus destrezas y el tipo de trabajo que desempeña?					
21. ¿Recibe usted algunos beneficios distintos al sueldo básico?					
22. ¿Se siente satisfecho con los beneficios laborales?					
23. ¿Considera usted que el tener buenas relaciones de trabajo con sus compañeros es importante para el logro de los objetivos?					
24. ¿Cree usted que las relaciones entre los trabajadores afecta los					

niveles de eficiencia laboral?					
25. ¿Considera usted que en la Institución existen políticas de incentivo para el personal?					
26. ¿Cree usted que el salario percibido está acorde al cargo que desempeña?					
27. ¿Considera usted como incentivo primordial el salario?					
28. ¿Se convoca a reuniones laborales periódicas entre sus jefes y el personal de la Coordinación General de Salud?					
29. ¿Se dirigen sus jefes a usted de una manera respetuosa, amable y educada?					
30. ¿Se identifica con la institución?					
31. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la institución?					
32. ¿Considera que las actividades complementarias (deportivas, culturales, religiosas, etc.) ayudarían a tener más sentido de pertenencia?					
33. ¿Considera usted que su desempeño está acorde con las metas y objetivos del departamento?					
34. ¿La institución garantiza servicios como Medicina General, Odontología y Traumatología óptimo a los usuarios?					
35. ¿Considera usted que las ausencias laborales justificadas o no, influyen en el desarrollo de sus actividades de trabajo?					
36. ¿En la Coordinación General de Salud para resolver los conflictos se integran las opiniones e intereses de las partes involucradas?					
37. ¿Considera usted que en la en la Coordinación General de Salud se evade el conflicto?					
38. ¿Considera usted que alcanzado un nivel óptimo de satisfacción en la actividad que desempeña dentro de la Coordinación General de Salud?					
39. ¿Se siente usted satisfecho con la gestión que desempeña el departamento de RRHH de la institución?					
40. ¿Ha pensado usted en alguna oportunidad la posibilidad de dejar su trabajo en la Coordinación General de Salud?					
41. ¿Tiene usted algún tipo de presión a la hora de rendir cuentas a su supervisor referente a las labores que ejecuta?					
42. ¿Considera que su equipo de trabajo ejerce presiones sobre usted?					

## GUIÓN DE ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las técnicas empleadas para dar a conocer a sus colaboradores la misión, visión, objetivos y valores de la Coordinación General de salud?
2. ¿Considera usted que el espacio físico influye en las actividades que realizan a diario los trabajadores de la Coordinación General de Salud? Explique.
3. ¿Cómo define usted la actitud hacia el trabajo presentada por los empleados de la Coordinación General de Salud?
4. ¿Considera usted que los recursos financieros y materiales que le asignan a la Coordinación General de Salud son suficientes para que los trabajadores tengan un desempeño eficiente? Explique.
5. ¿Considera usted que los trabajadores de la Coordinación General de Salud cuentan con los suficientes y actualizados equipos y materiales de trabajo? Justifique su respuesta.
6. ¿Qué tipo de incentivo reciben los trabajadores de la Coordinación General de Salud?
7. ¿Existe un plan de adiestramiento diseñado en función de las necesidades laborales de los trabajadores de la Coordinación General de Salud? Explique
8. ¿Qué tipos de manuales laborales existen en la Coordinación General de salud?
9. De ser afirmativa su respuesta a la pregunta anterior indique cada cuánto tiempo se actualizan dichos manuales.
10. ¿Con qué frecuencia se presentan situaciones de conflicto en la Coordinación General de salud?
11. ¿Cuáles son las razones comunes de conflictos observadas en la Coordinación General de Salud?

**ANEXO C**  
**INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN**



## **INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

El instrumento que se presenta es para validar el Cuestionario y el Guión de Entrevista que se aplicará durante el desarrollo de la investigación:

Lea el instrumento y en cada ítem marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Redacción: Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y exactitud en el uso del vocabulario técnico.
- Pertinencia: Relación estrecha entre las preguntas, los objetivos a lograr en el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Precisión: el enunciado presenta concisión.
- Coherencia: guarda relación con el sentido y significado del enunciado.

CÓDIGO	APRECIACIÓN CUALITATIVA
E	EXCELENTE: el ítems se presenta en grado superior al mínimo aceptable
B	BUENO: El ítems se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable
R	REGULAR: El ítems no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: El ítems está lejos de alcanzar el mínimo aceptable

**EVALUACIÓN DE CRITERIOS**  
(Cuestionario)

Ítems	Redacción				Pertinencia				Precisión				Coherencia			
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																
34																

35																	
36																	
37																	
38																	
39																	
Observaciones:																	

Leyenda:

- E-Excelente
- B-Bueno
- R-Regular
- D-Deficiente

Evaluated by:

Name and Surname: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE CRITERIOS**  
(Entrevista)

Ítems	Redacción				Pertinencia				Precisión				Coherencia			
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
Observaciones:																

Leyenda:

E-Excelente

B-Bueno

R-Regular

D-Deficiente

Evaluated por:

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**ANEXO D**  
**CARTAS DE VALIDACIÓN**