



CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR EL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD ODONTOLÓGICA HABACH

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE: STRATEGIES FOR MANAGING HUMAN TALENT IN THE DENTAL UNIT HABACH

Mariam Habach Santucci¹

 <https://orcid.org/0009-0004-1279-6058>

Recibido: 11-05-2026

Aceptado: 19-06-2026

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue proponer estrategias para el manejo del clima laboral y la cultura organizacional en la gestión del talento humano de la Unidad Odontológica Habach. Metodológicamente, se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental. Para la recolección de datos, se aplicaron dos instrumentos estandarizados a veinte (20) trabajadores: la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison. Los resultados generales revelaron un clima laboral favorable y una cultura organizacional Media. Si bien la mayoría de los factores como la realización personal, el involucramiento y la supervisión obtuvieron puntajes altos, la comunicación fue identificada como la principal debilidad en ambos instrumentos, obteniendo una percepción desfavorable. En conclusión, se determinó que las deficiencias en la comunicación interna actúan como un obstáculo significativo, impidiendo que el clima y la cultura de la clínica alcancen un nivel de excelencia. Por ello, las recomendaciones se enfocan en la implementación de estrategias para fortalecer la comunicación, como la creación de canales bidireccionales y talleres especializados, y en el uso estratégico de las fortalezas existentes, como el reconocimiento y los valores compartidos, para impulsar una mejora integral y sostenible del desempeño organizacional.

Palabras clave: clima laboral, cultura organizacional, talento humano, unidad odontológica.

ABSTRACT

The main objective of this research is to propose strategies for managing the work environment and organizational culture in human talent management at the Habach Dental Unit. Methodologically, a quantitative, descriptive, and non-experimental design approach was used. For data collection, two standardized instruments were applied to twenty (20) workers: the Work Climate Scale (CL-SPC) and the Denison Organizational Culture Questionnaire. The overall results revealed a Favorable work climate and an Average organizational culture. While most factors such as personal fulfillment, involvement, and supervision scored high, communication was identified as the main weakness in both instruments, obtaining an Unfavorable perception. In conclusion, it was determined that deficiencies in internal communication act as a significant obstacle, preventing the clinic's climate and culture from reaching a level of excellence. Therefore, the recommendations focus on implementing strategies to strengthen communication, such as creating two-way channels and specialized workshops, and on the strategic use of existing

¹ Odontólogo, Psicólogo y Especialista en Gerencia en Salud. Master en Psicología clínica con enfoque cognitivo conductual, y docente universitaria.



strengths, such as recognition and shared values, to drive comprehensive and sustainable improvement in organizational performance.

Keywords: work environment, organizational culture, human talent, dental unit.

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual de las organizaciones de salud se caracteriza por una creciente complejidad que exige trascender la administración tradicional del personal. En este escenario, la gestión del talento humano emerge como un factor crítico de éxito, donde el clima laboral y la cultura organizacional actúan como pilares ineludibles para garantizar el bienestar, el compromiso y la productividad. A nivel global, la falta de consolidación de estos elementos acarrea consecuencias alarmantes; informes recientes como el State of The Global Workplace (Gallup, 2025) advierten que apenas una fracción minoritaria de la fuerza laboral está verdaderamente comprometida, fenómeno que, sumado a los riesgos sobre la salud mental advertidos por la Organización Mundial de la Salud, genera pérdidas multimillonarias y un detrimento sustancial en la calidad de los servicios.

Para comprender y abordar estas dinámicas organizacionales, es necesario apoyarse en constructos teóricos consolidados. Por un lado, la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1997) postula que el comportamiento de los colaboradores está directamente condicionado por la interpretación subjetiva de su entorno de trabajo. En paralelo, Madero (2019), analizando la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, permite discriminar entre aquellos elementos higiénicos que apenas previenen la insatisfacción y los factores motivacionales genuinos que impulsan el desarrollo. Todo este entramado perceptual se encuentra contenido dentro de la cultura organizacional, definida por Chiavenato (2016) como aquel sistema de creencias, valores y hábitos que otorga identidad a la institución y orienta la interacción de su capital humano.

En el contexto venezolano, las exigencias del entorno socioeconómico obligan a las instituciones de salud a optimizar su eficiencia operativa. Esta necesidad es particularmente evidente en la presente Unidad Odontológica, una organización orientada a brindar atención bucodental especializada. A pesar de contar con una infraestructura de alto nivel y personal capacitado, la operatividad de la clínica enfrenta desafíos internos que amenazan la gestión de su talento humano. Aproximaciones preliminares a la realidad de la unidad han evidenciado un clima laboral tenso, caracterizado por una comunicación interna carente de fluidez y claridad. Esta



ambigüedad en los mensajes genera malentendidos frecuentes, retrasa la toma de decisiones estratégicas y obstaculiza la coordinación interdisciplinaria.

Aunado a las barreras comunicacionales, se advierte una preocupante falta de identificación de los colaboradores con los valores corporativos y un compromiso insuficiente hacia las metas institucionales. Esta desvinculación se traduce en niveles reducidos de proactividad, resistencia a los procesos de cambio y un bajo sentido de pertenencia. La persistencia de estas condiciones representa un riesgo inminente, ya que la erosión conjunta del clima y la cultura organizacional puede desencadenar un aumento en la rotación de especialistas y, en última instancia, comprometer la calidad de la atención odontológica que se brinda a la comunidad.

Frente a esta realidad, se hace imperativo el desarrollo de investigaciones que ofrezcan un diagnóstico preciso y herramientas de intervención aplicables. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo general proponer estrategias para el manejo del clima laboral y la cultura organizacional en la gestión del talento humano, con la finalidad de aportar lineamientos gerenciales que promuevan un entorno laboral armónico, productivo y alineado con la excelencia en el servicio de salud.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarcó en el paradigma positivista, bajo un enfoque estrictamente cuantitativo. Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, no experimental y de corte transversal. Esta estructuración permitió recolectar los datos primarios directamente en el contexto natural de la Unidad Odontológica y en un único momento en el tiempo, sin la manipulación deliberada de las variables correspondientes al clima laboral y la cultura organizacional. En cuanto a la población de estudio, la misma estuvo conformada por los 20 trabajadores activos de la Unidad Odontológica, ubicada en Caracas, Distrito Capital. Considerando que la totalidad de los sujetos era accesible, se aplicó un diseño censal, trabajando con el 100 % de los empleados y prescindiendo de técnicas de muestreo probabilístico.

Por otro lado, para la medición objetiva de las variables, se empleó la técnica de la encuesta autoadministrada mediante la aplicación de dos instrumentos psicométricos estandarizados y validados internacionalmente: *Escala de Clima Laboral (CL-SPC)*: Desarrollada por Palma (2004), consta de 50 ítems valorados mediante una escala tipo Likert de cinco alternativas de respuesta. El instrumento cuantifica cinco áreas interrelacionadas del entorno laboral. Sus propiedades psicométricas originales demuestran una elevada consistencia interna (Alfa de Cronbach de 0.97)



y una sólida validez de constructo (Test de adecuación muestral KMO = 0.980). Las puntuaciones obtenidas se categorizaron en cinco niveles diagnósticos (desde Muy Desfavorable hasta Muy Favorable).

Cuestionario de Cultura Organizacional (DOCS): Diseñado por Denison y Neale, y adaptado por Bonavia, Prado y Otros (2010). Está compuesto por 60 ítems bajo una escala Likert (1 al 5) que evalúan cuatro dimensiones fundamentales: Historia, Valores, Comunicación y Reconocimiento. Presenta una confiabilidad general comprobada mediante un Alfa de Cronbach de 0.97. Sus resultados permiten clasificar las dimensiones culturales en niveles bajo, medio o alto. En este sentido, debido a la validez estadística de ambas escalas, se asumieron como legítimos los parámetros y baremos propuestos por sus autores originales para la interpretación de los puntajes.

Una vez aplicados los instrumentos, la información fue tabulada y verificada en matrices de datos. El procesamiento estadístico se ejecutó mediante el software SPSS (versión 27.0), a través del cual se realizó un análisis de estadística descriptiva. Se calcularon las medidas de tendencia central y dispersión, y se generaron tablas de distribución de frecuencias relativas y absolutas para caracterizar el comportamiento de las variables en la gestión del talento humano de la institución.

RESULTADOS O HALLAZGOS

Los hallazgos derivados de la aplicación de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y el Cuestionario de Cultura Organizacional (DOCS) a los 20 colaboradores de la Unidad Odontológica revelan dinámicas significativas en la gestión del talento humano. A continuación, se detallan los resultados descriptivos correspondientes a las dimensiones evaluadas para ambos constructos, lo cual permite identificar con precisión las fortalezas institucionales afianzadas y las áreas críticas que demandan intervención gerencial. Este análisis exhaustivo permitirá ofrecer una comprensión profunda tanto del clima laboral como de la cultura organizacional de la empresa, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Las conclusiones obtenidas serán fundamentales para proponer estrategias de gestión del talento humano efectivas y acordes a la realidad de la clínica.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos para las dimensiones del clima laboral

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<i>Realización personal</i>	20	31,00	50,00	41,55	5,48
<i>Involucramiento personal</i>	20	40,00	50,00	46,00	2,95



<i>Supervisión</i>	20	41,00	50,00	45,60	2,90
<i>Comunicación</i>	20	12,00	33,00	21,85	6,26
<i>Condiciones laborales</i>	20	43,00	55,00	49,6	3,76

Al consolidar las dimensiones que conforman el clima laboral, los datos revelan fortalezas significativas, contrastadas con un área crítica de mejora. Destacan de manera excepcional las dimensiones de Involucramiento Personal ($M = 46,00$; $DE = 2,95$) y Supervisión ($M = 45,60$; $DE = 2,90$), ambas situadas en la categoría de Muy Favorable. Esto indica que los empleados poseen un alto grado de identificación con la organización y perciben un liderazgo efectivo, justo y de apoyo por parte de sus superiores. Asimismo, las Condiciones Laborales obtuvieron la puntuación media más alta ($M = 49,60$; $DE = 3,76$), evidenciando que el entorno físico, la higiene y la seguridad superan las expectativas del personal. La Realización Personal también se ubicó en un nivel Favorable ($M = 41,55$; $DE = 5,48$). Sin embargo, la dimensión de Comunicación presentó una divergencia drástica frente a las demás áreas. Con una media de 21,85 y una mayor dispersión en las respuestas ($DE = 6,26$), se categoriza como Desfavorable. Esta deficiencia en la fluidez e intercambio de información actúa como un factor restrictivo.

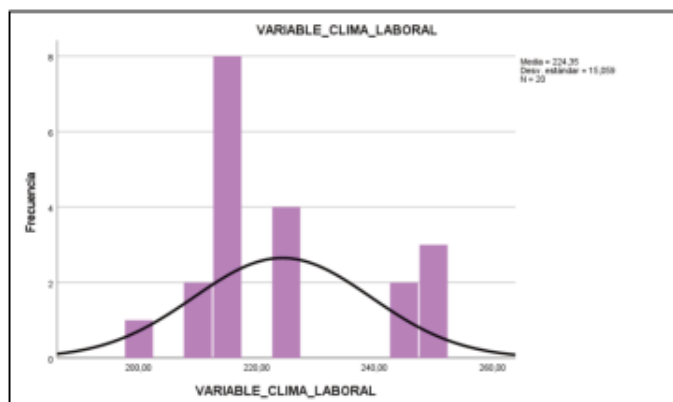
Tabla 2

Estadísticos descriptivos para la variable clima laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<i>Variable: Clima laboral</i>	20	185,00	225,00	204,4	12,73
N válido (según lista)	20				

Figura 1

Histograma de frecuencia para la variable clima laboral



Seguidamente, se presentan los resultados de la variable Clima Laboral de manera global. Los puntajes oscilan entre un mínimo de 185,00 y un máximo de 225,00. La desviación estándar de 12,73 es relativamente baja, lo que sugiere que las opiniones del personal son bastante homogéneas y se agrupan en torno a la media. No obstante, el rango de puntajes indica una variabilidad que merece atención.

La media de 204,4 sugiere que, en general, el clima laboral en la Unidad Odontológica es considerado Favorable. Según el baremo, este puntaje se encuentra en el rango de 170 a 209, lo que representa una categoría positiva, aunque no tan elevada como la observada en las dimensiones individuales más fuertes. Un análisis exhaustivo de los datos del cuestionario CL-SPC revela que, aunque el clima laboral es, en términos generales, favorable, la evaluación también señala un resultado Desfavorable en la dimensión de Comunicación. Este aspecto se identifica como un factor determinante que impide que el puntaje total alcance la categoría de Muy Favorable. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la variable Cultura Organizacional, comenzando por las dimensiones de historia, valores, comunicación y reconocimientos, y finalmente, se abordará la globalidad de la variable cultura organizacional.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos para las dimensiones de la variable Cultura organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<i>Historia</i>	20	8,00	23,00	15,9	3,80
<i>Valores</i>	20	70,00	93,00	81,6	7,35
<i>Comunicación</i>	20	20,00	35,00	25,00	5,38
<i>Reconocimientos</i>	20	50,00	70,00	62,00	5,92

La evaluación de las dimensiones culturales expone un escenario polarizado. Por un lado, la organización exhibe pilares robustos: la dimensión de Valores obtuvo una media de 81,60 (DE = 7,35), situándose en el nivel *Alto*, lo que demuestra que el personal comparte un marco ético sólido y una identidad clara. De igual forma, la dimensión de Reconocimientos (M = 62,00; DE = 5,92) se posicionó en un nivel *Alto*, reflejando que los sistemas de recompensas son percibidos como justos y motivadores.

En contraste, la dimensión de Historia (M = 15,90; DE = 3,80) se ubicó en un nivel *Medio*, sugiriendo una falta de visión compartida sobre la trayectoria y tradiciones de la clínica. Más preocupante aún, la dimensión de Comunicación en el ámbito cultural replicó la deficiencia encontrada en el clima laboral, arrojando una media de 25,00 (DE = 5,38), correspondiente a un nivel *Bajo*. Esta barrera en el intercambio de conocimiento e ideas impacta directamente en el resultado consolidado de la variable.

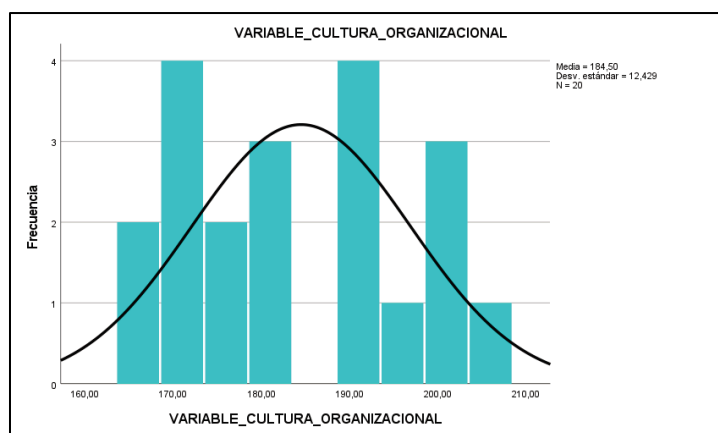
Tabla 4

Estadísticos descriptivos para la variable cultura organizacional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Variable: cultura organizacional	20	166,00	205,00	184,5	2,42
N válido (según lista)	20				

Figura 2

Histograma de frecuencia para la variable cultura organizacional





Por último, en la Tabla 15 y la Figura 11, se presentan los resultados obtenidos en la variable de cultura organizacional de forma general. Los puntajes oscilan entre un mínimo de 166,00 y un máximo de 205,00. La desviación estándar de 2,42 es baja, lo que sugiere que las respuestas del personal son bastante consistentes y se agrupan alrededor del promedio, indicando una distribución homogénea de los datos. La media de 184,5 se sitúa en el rango Medio (141-200) según el baremo general de Denison y Neale, y adaptado por Bonavia, Prado y Otros (2010). Este puntaje indica que la percepción global de la cultura organizacional en la Unidad Odontológica se encuentra en un nivel regular.

El hallazgo más significativo de este análisis radica en que, a pesar de que la organización cuenta con bases sólidas (valores y reconocimiento), su capacidad de funcionamiento se ve seriamente afectada por la falta de una comunicación efectiva. Mejorar esta área es fundamental para que la cultura organizacional pueda evolucionar de un nivel medio a uno alto, fortaleciendo así a la empresa en su conjunto.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación develan una dinámica organizacional compleja. Ya que, al contrastar los resultados empíricos con los postulados teóricos, se evidencia que la institución posee un capital humano altamente comprometido e identificado con la misión, respaldado por condiciones de trabajo óptimas y un liderazgo que apoya al empleado. De acuerdo con Palma (2004), un involucramiento laboral elevado garantiza que los esfuerzos individuales se dirijan a los objetivos institucionales, lo cual concuerda con los niveles muy favorables obtenidos en este estudio y marca un contraste positivo con investigaciones previas, como la de Pérez (2021), donde se reportaron déficits en la realización y el compromiso del personal de salud.

No obstante, el dato más crítico de esta investigación radica en la disonancia manifiesta generada por la comunicación. Tanto en la evaluación del clima laboral (nivel desfavorable) como en la métrica de la cultura organizacional (nivel bajo), la comunicación se erige como la principal debilidad de la clínica. Según el modelo de Denison y Neale, y adaptado por Bonavia, Prado y Otros (2010), una cultura efectiva requiere de un flujo de información transparente para asegurar la adaptabilidad y coordinación. En este caso, la falta de canales bidireccionales eficientes genera un "cuello de botella" gerencial: la organización cuenta con profesionales que comparten valores (nivel alto) y se sienten valorados (reconocimiento alto), pero que enfrentan fricciones operativas diarias debido a mensajes ambiguos o a la ausencia de un intercambio abierto de ideas.



Esta paradoja explica por qué la cultura organizacional general se estanca en un nivel medio. Los factores higiénicos y motivacionales fundamentales están cubiertos, pero la deficiencia comunicacional restringe la cohesión del equipo y fragmenta la visión compartida de la historia y dirección de la empresa. En conclusión, si bien el clima general se mantiene favorable gracias al fuerte sentido de pertenencia y las excelentes condiciones físicas, la sostenibilidad de este bienestar a largo plazo es vulnerable. La transformación de esta realidad exige un rediseño urgente de las estrategias comunicacionales de la gerencia, asumiendo que la fluidez de la información es el eje transversal indispensable para articular el talento humano y consolidar una cultura organizacional de excelencia en el sector salud.

En respuesta a los hallazgos discutidos, particularmente la necesidad urgente de optimizar los canales de comunicación para elevar la cultura organizacional de un nivel medio a uno de alto rendimiento, se diseñó un plan de acción. A continuación, en la Tabla 5, se presentan las estrategias gerenciales sugeridas para el manejo óptimo del talento humano, orientadas a fortalecer tanto las dimensiones higiénicas como las motivacionales del entorno laboral.

Tabla 5

Estrategias gerenciales sugeridas

Eje Estratégico	Acciones Específicas	Responsables	Indicadores de Medición
1. Fortalecimiento de la Comunicación Interna	1.1. Sistema bidireccional: Instituir reuniones semanales de sincronización, boletines informativos y un buzón de sugerencias. 1.2. Capacitación: Desarrollar talleres de comunicación asertiva y liderazgo enfocado en la retroalimentación constructiva.	Gerencia, jefes de Departamento y Recursos Humanos.	Frecuencia de reuniones, uso de buzones y nivel de satisfacción en capacitaciones.



2. Consolidación de la Cultura Organizacional	2.1. Refuerzo de identidad: Organizar semestralmente el "Día de la Historia de la Clínica" y campañas de señalización visual de valores. 2.2. Reconocimiento: Implementar premiación trimestral al desempeño y un sistema de felicitaciones cruzadas entre pares.	Gerencia, jefes de Departamento y Recursos Humanos.	Participación del personal en eventos y registro de reconocimientos otorgados.
3. Monitoreo y Evaluación Continua	3.1. Seguimiento: Aplicación periódica (semestral y anual) de los instrumentos psicométricos de clima laboral y cultura organizacional.	Recursos Humanos.	Comparación histórica de puntajes y análisis de tendencias en la percepción del personal.

Construcción de la investigadora (2026)

REFLEXIONES FINALES

A partir de los objetivos de la investigación y el análisis de los resultados, se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre la gestión del talento humano en la Unidad Odontológica.

En primer lugar, la identificación del nivel de clima laboral, realizado a través del cuestionario CL-SPC, revela que la percepción general del personal es favorable. Factores como el involucramiento, la supervisión y las condiciones laborales son valorados positivamente; sin embargo, la dimensión de comunicación se destaca como un punto crítico de mejora. Aunque la dimensión de realización personal obtuvo un puntaje favorable en la encuesta cuantitativa, las conversaciones informales con los participantes indican una necesidad latente: la falta de acceso a cursos y capacitación profesional financiados por la unidad clínica. Esta disonancia resalta la



importancia de la retroalimentación cualitativa para obtener un panorama completo de las necesidades del personal.

En segundo lugar, la evaluación de la cultura organizacional, mediante el modelo de Denison, arrojó un resultado general medio. Esta puntuación indica que, si bien la cultura de la clínica no es de alto rendimiento, cuenta con una base estable. Se identificaron fortalezas notables en los valores y el sistema de reconocimientos, lo que evidencia una sólida ética organizacional y un sistema de recompensas percibido como justo y equitativo. Sin embargo, al igual que en el clima laboral, la comunicación se presenta como una debilidad significativa, limitando la capacidad de la organización para adaptarse y alinear a su personal de manera efectiva. Además, la percepción "media" sobre la historia de la empresa sugiere una falta de claridad o cohesión respecto a sus raíces y propósito a largo plazo.

El análisis conjunto del clima laboral y la cultura organizacional revela una correlación directa y coherente. La comunicación fue consistentemente identificada como la principal debilidad en ambos instrumentos, lo que confirma que las deficiencias en el flujo de información no solo afectan la percepción del personal, sino que también obstaculizan la consolidación de una cultura de alto desempeño.

A partir de estos hallazgos, las implicaciones prácticas del presente estudio exigen priorizar el fortalecimiento de la comunicación interna como eje transversal de la gestión gerencial. Las acciones para implementar deben trascender la propia sugerencia y materializarse en canales bidireccionales transparentes, garantizando un flujo de información oportuno y una retroalimentación constructiva en todos los niveles de la clínica. Paralelamente, resulta imperativo ejecutar tácticas orientadas a consolidar la historia institucional y la identidad corporativa; la amalgama de estas dimensiones con los sólidos valores ya existentes constituye el requisito indispensable para erigir una cultura organizacional verdaderamente resiliente, adaptable y orientada a la excelencia del servicio.



REFERENCIAS

- Bonavia, T., Prado, V., y Otros (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*.
https://www.researchgate.net/publication/326900467_Adaptacion_al_espanol_del_instrumento_sobre_cultura_organizacional_de_Denison
- Chiavenato, I. (2016). *Comportamiento Organizacional*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/33568/Comportamiento_organizacional_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Denison, D.R., Neale, W. (1994). *Denison Organizacional Culture Surrey*. Ann Arbor: Aviat.
- Gallup (2025). *¿Por qué son importantes las métricas de investigación y gestión del liderazgo?*
<https://www-gallup-com.translate.goog/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=tc>
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Palma Carrillo, S. (2007). *Escala Clima Laboral CL SPC Manual*.
<https://studylib.es/doc/9090343/escala-clima-laboral-cl-spc-manual-1o-ed--1>
- Palma, S. (2014). *Escala Clima Laboral CL – SPC MANUAL - 10 Edición*.
https://www.academia.edu/7596386/escala_clima_laboral_cl_spc_manual
- Pérez, M., (2021) *Clima organizacional en trabajadores de la empresa Conaplast C.A. de Barquisimeto, estado Lara*.
https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TG_HPS_3421_R.pdf?v=zest46
- Pérez, S. (2022). *Cultura Organizacional en el Ambulatorio Urbano Tipo III “Don Felipe Ponte Hernández” del Estado Lara*.
https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TEG_EGS_263_R.pdf?v=711pd