

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIZACION DE DERECHO MERCANTIL
“OPCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTION INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL IPASME-
TRUJILLO

www.bdigital.ula.ve

Autora:
Lcda. Dennys Urbina
Tutor:
Dr. Francisco Conte

Trujillo, Noviembre de 2017

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIZACION DE DERECHO MERCANTIL
“OPCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTION INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL IPASME-
TRUJILLO

www.bdigital.ula.ve

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de la especialización
de Derecho Mercantil, Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora:
Lcda. Dennys Urbina
Tutor:
Dr. Francisco Conte

Trujillo, Noviembre de 2017

c.c Reconocimiento

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO, A LA VIEGECITA Y A TODO LOS SANTOS BENDITOS, POR ILUMINARME EL CAMINO Y AFRONTAR LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE MI VIDUA, PERMITIENDO SIGUIR ADELANTE SIN DECAER

A la ilustre Universidad de los Andes Núcleo Rafael Rangel por ser casa de estudio y de enseñanza en esta meta.

Al Dr. Francisco Conté, tutor Académico, por su rectitud, amistad y apoyo sincero mis respeto y consideración.

A los Profesores, excelente profesional, por su capacidad de orientar e impartir con ética sus conocimientos y por su excelente colaboración en el desarrollo de este proceso, mis respeto....

A mis compañeros de estudios en Especial a Od. Mirabel y Lcda. Mary que junta logramos esta metas siempre estarán presente

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera manifestaron su apoyo al logro de este objetivo.

¡A todos mil gracias!

Dennys Urbina

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y la Virgen, por iluminarme el camino y afrontar los momentos más difíciles de mi vida y hacer posible todas mis aspiraciones y metas. **"Gracias Dios"**

A mis Padres "María Antonia y Juan B." por darme la vida y estar siempre a mi lado brindándome apoyo y consejos ¡Dios me los bendiga!

A mi Hijo Miguel Alejandro. Porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande para lograr mis metas. A ti te dedico este triunfo ¡Te Amo!

A mi mamá Alejandra (Abuelita), a ti viejita que con crianza, consejos has sido mi pilar fundamental en mi vida dignos de ejemplo, te quiero mucho.

A mis tíos; Miguel A. Valera y Aura R. d' Valera "Mis II Padres", por ser un pilar fundamental brindándome apoyo, consejos, enseñanzas, por haberme inculcado buenos principios en todos los aspectos; ¡Dios me los bendiga y proteja siempre!

A todos mis hermanos; ¡Este Triunfo lo comparto con ustedes!

A mi Esposo Arnoldo. A ti por brindarme, confianza, respeto y tolerancia. ¡Mil Gracias!

A mis compañeros de la Universidad, por haber compartido grandes experiencias.

A mis Compañeros de Trabajo; que de una u otra manera confiaron en mí brindándome su apoyo.

¡A todos mil gracias!

Dennys Urbina

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA VEREDICTO	
AGRADECIMIENTOS	
DEDICATORIA	
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE TABLA	viii
INDICE DE GRAFICO	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	01
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	03
Formulación del problema	09
Objetivos de investigación	09
Objetivo general	09
Objetivo específicos	09
Justificación del estudio	10
Delimitación del estudio	11
II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
Antecedentes de investigación	12
Bases teórico conceptuales	20
Clima organizacional	20
Factores del Clima Organizacional	25
Satisfacción Laboral	32
Elementos de la satisfacción Laboral	35
Sistema de variables e indicadores	41
Definición Conceptual	41

	PP.
Definición Operacional	42
Operacionalización de las variables	43
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	44
Diseño de la Investigación	44
Población y Muestra	45
Población	45
Muestra	46
Técnicas para la Recolección de Datos	47
Instrumento	47
Valides del instrumento	48
Confiabilidad del instrumento	49
Técnicas para analizar los Datos	50
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis y discusión	51
Presentación de los lineamientos	74
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	
A Instrumento de Medición	87
B Constancia de Validación	89
C Prueba Piloto	92

INDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1 Operacionalización de la Variable	43
Cuadro 2 Caracterización de la Unidad de Estudio de la Población	46
Cuadro 3 Ponderación de Items	48
Cuadro 4 Escala de Interpretación para el Coeficiente Alfa Cronbach	50

INDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla 1: Comunicación.	52
Tabla 2: Liderazgo.	54
Tabla 3 Toma de Decisiones.	56
Tabla 4 Trabajo en Equipo.	58
Tabla 5 Manejo de Conflictos.	60
Tabla 6 Normas y Reglas.	62
Tabla 7 Trabajo Desafiante.	64
Tabla 8 Remuneración/recompensas justas.	66
Tabla 9 Condiciones Favorables de trabajo.	68
Tabla 10 Colegas que brindan apoyo	70
Tabla 11 Calidad de la Supervisión	72

INDICE DE GRÁFICOS

		pp.
Gráfico 1:	Comunicación.	53
Gráfico 2:	Liderazgo.	55
Gráfico 3	Toma de Decisiones.	57
Gráfico 4	Trabajo en Equipo.	59
Gráfico 5	Manejo de Conflictos.	61
Gráfico 6	Normas y Reglas.	63
Gráfico 7	Trabajo Desafiante.	65
Gráfico 8	Remuneración/recompensas justas.	67
Gráfico 9	Condiciones Favorables de trabajo.	69
Gráfico 10	Colegas que brindan apoyo	71
Gráfico 11	Calidad de la Supervisión	73

www.bdigital.ula.ve

Autora: Lcda. Dennis Urbina. Tutor: Dr. Francisco Conte. **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal en el IPASME-Trujillo**. Universidad de Los Andes, Núcleo “Rafael Rangel”. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil. Mención gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial. Noviembre 2017. pp. 103

RESUMEN

El propósito del estudio consistió en Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo. El estudio se basó en una investigación descriptiva-correlacional con un diseño de campo. Las unidades de análisis la constituyeron 173 administrativos; de los cuales se extrajo una muestra de 60 a través de la aplicación de una fórmula estadística. Se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios, uno correspondiente al clima organizacional contentivo de 18 ítems y uno de satisfacción laboral contentivo de 15 ítems. La validación se realizó de contenido, por el juicio de expertos. La confiabilidad de los cuestionarios se obtuvo a través del Coeficiente Alfa Cronbach, siendo el primer valor de rtt 0,81 y el segundo obtuvo un valor rtt 0,70, considerándolos como confiables. Al analizar los resultados se pudo concluir que los encuestados consideran que dentro de la institución de salud carecen de los factores que inciden en el clima organización; los elementos de la satisfacción laboral como la retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados, debido a que sienten que no hay una relación entre el trabajo ejecutado y el sueldo percibido. Esto condujo a elaborar una serie de lineamientos los cuales van a permitir mejorar el clima organizacional; por lo cual se recomendó el diseño de programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades del recurso humano, en formación y desarrollo.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, lineamientos.

INTRODUCCIÓN

Para comprender las necesidades, actitudes y el comportamiento del hombre en el trabajo han surgido una serie de teorías que han sido aplicadas para explicar las relaciones dinámicas entre el recurso humano y el sistema organizacional. Estas teorías constituyen una base para realizar investigaciones en el ámbito institucional destacando lo relevante que podrían ser éstas en el mejoramiento del sistema. En este sentido, existen dentro de las organizaciones de salud factores vitales que en muchos casos no se consideran como tales y es necesario centrarlos para su estudio.

El clima organizacional actúa como un filtro por el cual pasan los fenómenos, por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Es de esperar que en una institución de salud, la percepción del clima organizacional varíe entre los diferentes miembros de la misma, dependiendo del rol que desempeñen. Por otra parte, el papel que juega el personal gerencial en una institución o en un departamento es fundamental ya que a través de su desempeño ejerce control sobre muchas áreas y puede tomar decisiones que afectan la vida de ambas, su estilo particular de gerencia producirá una reacción de los otros sectores que hacen vida en la organización.

Se tiene entonces, un cuerpo gerencial con su estilo particular, un sistema organizacional y un cuerpo de profesionales que debe ejecutar política y directrices para alcanzar la satisfacción laboral al mismo tiempo que participa o no en el proceso de toma de decisiones. Todo este proceso contribuye a la conformación de un clima organizacional determinado. Es considerado explicar que la satisfacción laboral puede ser entendida como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo. Expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las relaciones interpersonales y los incentivos que este le ofrece a través del reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo profesional.

Por tanto, la investigación presentada pretende aportar consideraciones precisas para el área de la gerencia de personal que contribuirán al logro del

mejoramiento profesional de la institución en base a su clima organizacional para conseguir una satisfacción laboral que motive al mismo en su desarrollo y práctica diaria. Con ello se persigue Analizar el clima organizacional para el fortalecimiento de la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo; para ejecutar el estudio se plantean los capítulos que se desglosan a continuación:

Capítulo I, el planteamiento y formulación del problema objeto de estudio, los objetivos, la importancia y la delimitación de la investigación.

Capítulo II, se incluyen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el mapa o cuadro de variables.

Capítulo III se detallan en forma teórica, el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, el instrumento de recolección de información y el tratamiento de los datos recolectados. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

Capítulo IV .Se presentan los resultados y análisis de la investigación. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En las últimas décadas del siglo pasado, las organizaciones se han venido enfrentando a constantes cambios económicos, políticos, sociales, científicos y tecnológicos, estableciendo nuevas realidades a las que hay que adaptarse de forma rápida y exitosa, lo cual obliga a los gerentes a incorporar estrategias que orienten su accionar hacia su productividad y competitividad. En este sentido, Chiavenato (2009) plantea que en el contexto de desarrollo y cambio, la mayor ventaja competitiva se deriva de las personas, son ellas quienes generan y fortalecen la innovación, consolidando de esta manera el desarrollo de los cambios en la organización.

Por tanto, se hace necesario tomar en consideración que las reglas y políticas en el trabajo están cambiando, el gerente no sólo evalúa la sagacidad, preparación, la experiencia, también cómo se relaciona el personal, se trata de describir cuál es su comportamiento en la organización, pues éste es el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo.

Bajo esta reflexión, resulta necesario reconocer que las personas llegan a las organizaciones con ciertos conocimientos, habilidades y destrezas, pero también con necesidades y expectativas. Todo ello según Brunet,(2011) se interrelacionan con los factores de la organización (estructuras y procesos), que intervienen en el desarrollo de sus tareas, por tanto, el comportamiento de los individuos se puede ver afectado o dirigido no sólo por el análisis que haga de su situación, sino de la percepción que tenga del clima organizacional donde se desempeña.

Sobre este particular se tiene que, el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones ha sido objeto de interés para los gerentes a través del tiempo, puesto que, los recursos humanos constituyen el elemento fundamental para su funcionamiento y la consecución de las metas propuestas. En este sentido, no sólo se debe captar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desarrollo de las actividades, sino como señala Brunet (op.cit) se debe brindar un clima laboral adecuado y positivo, donde interactúen los objetivos

organizacionales y las expectativas individuales de manera que se canalice su conducta hacia altos niveles de desempeño.

Por lo tanto, se requiere la revisión constantemente del clima organizacional, para detectar la existencia de riesgos que puedan afectar el comportamiento de los miembros de la organización, con el propósito de determinar la forma en que puedan ser aminorados, optimizando el ambiente de trabajo, que promueva la participación, las relaciones interpersonales, incremente su sensibilidad social, ofreciendo a éstos incentivos o recompensas tales como: oportunidades de desarrollo profesional, bienestar social, familiar, de igual manera promoviendo la satisfacción y motivación, en el trabajo e impulsando al empleado a su máximo rendimiento.

Como lo manifiesta Brunet (op.cit) el éxito de una organización depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional. En consecuencia, para los integrantes de la organización el clima es positivo o negativo cuando obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite, ofrece posibilidades para el desarrollo laboral, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia distintivo de otras organizaciones e influyente en la conducta de sus miembros.

Bajo esta premisa y considerando además que, el clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización, creando en cada persona una valoración o construcción de rechazo, aceptación o tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral.

Por lo expuesto, los gerentes deben revisar constantemente los factores del clima organizacional, de manera que se tomen las acciones necesarias para lograr que

los trabajadores lo perciban de manera positiva, generando un comportamiento adecuado hacia el logro de los objetivos. Pues como señala Shurden (2008) el clima organizacional no ideal, genera falta de motivación, creando deficiencia en las competencias, las cuales se traducen en bajo nivel de desempeño laboral, todo ello, puede afectar de una u otra manera el logro de metas trazadas por las organizaciones.

Entonces, si en las organizaciones se desconoce el clima organizacional, se corre el riesgo de mantener las condiciones desfavorables que limiten el proceso de identificación al compromiso, la participación de los empleados, en la gestión productiva de la misma, lo cual incrementará la posibilidad de un fracaso institucional.

Por su otra parte, Brunet (2011) refiere el clima como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que, estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y relaciones.

En tal sentido, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que, depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, éstas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias de cada integrante con la organización. De ahí, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Ahora bien, en las instituciones de servicios como el de salud el clima organizacional se ha venido tomando en cuenta como indicador fundamental que contribuye a mejorar el rendimiento intelectual de los miembros de una organización. Al respecto, Chiavenato (2008) considera que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en la satisfacción donde los individuos buscan ajustarse a la organización.

En este mismo orden de ideas, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral de los miembros; siendo desfavorable cuando no logran satisfacer esas necesidades. Pues como señala Chiavenato (ob.cit) el clima organizacional incide en el estado motivacional de las personas y viceversa, actuando directamente esto sobre su rendimiento laboral, denotando claramente la importancia de desarrollar un espacio de trabajo armónico puesto que si influye sobre el desempeño del recurso humano también lo hará sobre la organización.

Indudablemente, el clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos claves en la transformación de las organizaciones, cuestión que entre otras cosas, hace necesario estrechar las relaciones laborales, compartiendo ideas y opiniones, que permitan a los empleados sentirse parte de las decisiones que habrán de conducir al logro de las metas.

Es preciso explicar que, de acuerdo a Ibarra (2006) la satisfacción laboral reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

De acuerdo, con los factores relacionados a la satisfacción laboral indicados por Robbins (2009:85) “se corresponde al trabajo mentalmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, los colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto-calidad de supervisión” se considera que los principales factores que ciertamente indican diversos autores para comprender y analizar la satisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, en algunos casos la realidad es otra, pues se observan organizaciones en las que sus empleados tienen un buen desempeño, pero poseen insatisfacción laboral, situación que pudiese afectar la participación, la comunicación entre los empleados, sus relaciones laborales y la efectividad organizacional, desfavoreciendo el desarrollo de factores sociales.

Por lo tanto, dentro de los nuevos modelos de gerenciamiento público, no se pueden desconocer que dimensiones como la satisfacción laboral y el clima organizacional, son elementos claves en el funcionamiento de toda la organización, ambas variables condicionan el comportamiento de trabajadores, por ello, cabe destacar el rol fundamental que juega el gerente para alcanzar y mantener un clima organizacional abierto, positivo de confianza, respeto participativo, más humano.

Como evidencia de los planteamientos anteriores, Montilla (2011) destaca en su investigación realizada con el personal médico del departamento de gineco-obstetricia del Hospital Pedro Emilio Carrillo, que los mismos poseen un alto grado de competencia laboral y un porcentaje negativo en la satisfacción laboral reflejada en la ausencia de reconocimientos e incentivos, situación que influye directamente en su clima organizacional.

Asimismo, las posibles causas que afectan la satisfacción laboral son atribuidas generalmente a diversas variables del ámbito organizacional como son las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad; en concreto al clima en el cual se desenvuelve el trabajador.

En términos generales el clima organizacional se afecta cuando en la organización abundan los empleados que se sienten mal con su trabajo, con la organización o consigo mismos. Por tanto el personal con alto nivel de insatisfacción limita sus aportes de habilidades y conocimientos, genera desperdicios, provoca conflictos, contagia desgano en el equipo de trabajo, desmoraliza, mal atiende a los usuarios.

Por tanto, es pertinente explicar que, si el personal se siente mal en muchas situaciones cotidianas, colocan en serio peligro el clima de trabajo en una organización. Esto es algo que se ha venido observando con bastante frecuencia en las instituciones de salud del Estado Trujillo, tal y como lo señala Naveda (2012) en declaraciones brindadas para Diario El Tiempo, en las cuales expresa: tras el cambio

de la directiva en los hospitales del municipio Trujillo los obreros y empleados de las instituciones mantienen un clima tenso durante sus jornadas laborales.

Esto de algún modo se debe al alto patrón de competencia y superioridad entre su propio personal tanto administrativo como profesionales, lo que permite crear un clima organizacional tenso y por ende conduce a la desmotivación al trabajo y a la prestación de un servicio de baja calidad. De ahí la importancia de desarrollar un entorno en el que se logre la comunicación, cooperación e intercambio de ideas, que facilite la toma de decisiones, además permita reconocer y desarrollar el potencial de los trabajadores, aumentando de esta manera el nivel de responsabilidad, participación y compromiso de los empleados de la organización.

Resultando de fundamental importancia todas aquellas acciones o factores de satisfacción que puedan ser desarrollados o implementados y que se constituyen por tanto en incentivos para que cada empleado desde su puesto de trabajo contribuya al éxito organizacional. Por otro lado, es imprescindible explicar que la satisfacción es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Sin embargo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, pero todos basados en el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve.

Ahora bien, en cuanto a las organizaciones públicas del área de salud en particular el IPASME Trujillo, pudiera estarse presentando una situación de tensión en el clima organizacional como falta de motivación, cambios políticos administrativos, beneficios laborales, clima organizacional en tensión, deficiencias en la comunicación, los cuales pudieran estar incidiendo en la satisfacción laboral y en la calidad del servicio que allí se presta al público.

Atendiendo a lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo Analizar el clima organizacional presente en el IPASME-Trujillo, tomando en cuenta la pertinencia de saber que el personal que integran la institución, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su

conducta, su actitud, su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social manifestada en el desenvolvimiento de sus funciones. Todo ello, permite inferir la necesidad de estudiar como incide el clima organizacional en la satisfacción laboral en la mencionada institución, para lo cual la investigadora se plantea la siguiente interrogante.

Formulación del Problema

¿Cómo es el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo?

Sistematización

¿Cuáles son los factores del clima organizacional presentes en el IPASME Trujillo?

¿Cuáles son los elementos de satisfacción laboral que muestran los empleados del IPASME Trujillo?

¿Cuáles lineamientos teórico permitirán el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME Trujillo?

Para dar respuestas a estas interrogantes se formularon los siguientes objetivos que en adelante orientarán esta investigación

Objetivo general

Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo

Objetivos específicos

Identificar los factores del clima organizacional en el IPASME Trujillo

Describir los elementos de la satisfacción laboral del personal de la IPASME Trujillo

Formular lineamientos teóricos para el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME Trujillo.

Justificación

En el marco de los recursos humanos se ha centrado los esfuerzos en la búsqueda de beneficios y condiciones para mantener a los trabajadores satisfechos y, por tanto, a desarrollar mayores tasas de productividad en las organizaciones ya que se supone que los trabajadores satisfechos son más productivos. Uno de estas condiciones la comprende el ambiente en el cual se desenvuelve el personal; es por ello que en la presente investigación se busca analizar el clima organizacional de la organización en el IPASME; por lo cual la misma se justifica desde tres puntos de vista:

Teóricamente se justifica porque permite inferir sobre los diferentes aportes referidos al clima organizacional y la satisfacción laboral de la organización en el IPASME. La existencia de diversas teorías que contribuyen a incrementar los conocimientos sobre el clima organizacional como variante del presente estudio. Este punto permite ampliar ideas y emitir conceptos de autores que fundamentan todo lo referido al clima organizacional y la satisfacción laboral como puntos relevantes para mejorar el desempeño del trabajo en las instituciones públicas.

Desde el punto de vista práctico, se generaran lineamientos a partir de los resultados que puedan surgir de la investigación, con los mismos se espera contribuir a mejorar la organización estudiada en cuanto a una práctica eficiente del clima organizacional para alcanzar la satisfacción laboral de los empleados.

Asimismo se justifica metodológicamente puesto que constituirá un soporte bibliográfico para nuevas investigaciones que se lleguen a realizar dentro de esta institución y que traten el tema en estudio. A su vez presentará instrumentos de recolección de datos que servirán como modelo metodológico para la conformación de cuestionarios.

En lo social este tema relacionado al clima organizacional y la satisfacción laboral en el IPASME, por cuanto está directamente relacionado con el desempeño,

eficiencia y motivación del trabajador para desempeñar su trabajo con eficiencia. En tal sentido investigaciones sobre este tema en las instituciones constituyen un aporte de importancia fundamental en el área.

Delimitación

La investigación se realizará en el IPASME-Trujillo, dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación, ubicado en el sector Las Araujas, parroquia Matriz del municipio Trujillo. En el lapso que comprenden los meses de octubre 2016 a octubre de 2017 de la Carrera Derecho Mercantil, opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Institucional impartida en el Núcleo Universitario “Rafael Rangel”.

La misma se inscribe en la Línea de Investigación Calidad de Vida Laboral. La variable de estudio queda delimitada en cuanto al liderazgo del gerente, lo que permitirá elaborar lineamientos teórico-prácticos que contribuyan al fortalecimiento del mismo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se abordan una serie de teorías que permitieron sustentar las variables competencias laborales y satisfacción; entre las cuales se encuentran: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como la sistematización de las variables.

Antecedentes de la investigación

En esta sección se efectuó una revisión de estudios previos vinculados con las variables de estudio, con el fin de recopilar información requerida para sustentar teóricamente el estudio considerando sus implicaciones con las mencionadas, entre los cuales se presentan los siguientes:

En cuanto a la variable clima organizacional, se destaca la investigación realizada por Antúnez (2015) para optar al grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, llevo a cabo un estudio en la Universidad de Carabobo titulado Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes.

La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Concluyendo que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de contar con tecnología, organización y disponen de

las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento)

Este estudio de Antúnez (2015) se vincula con la presente investigación porque da a conocer que para mejorar el clima organizacional hay que aceptar el cambio organizacional, puesto que solo así se podrán mejorar las condiciones laborales de los empleados. Allí se demuestra que el clima organizacional es el primer conductor de la satisfacción laboral y por ende de la calidad de servicio que se presta en el área de salud. Es por ello que este antecedente soporta la presente investigación puesto que fue importante emplear la investigación en el desarrollo de las bases teóricas.

De igual forma, Valencia (2013) desarrolló una investigación en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al grado de Magister en Relaciones Industriales, titulada: Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central. Utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva de tipo evaluativa.

La población estuvo constituida por los empleados de las diferentes empresas que conforman el sector manufacturero de pinturas de la región central del país y la muestra fue seleccionada a través de un muestreo intencional quedando conformada por ciento cincuenta y siete (157) colaboradores.

Concluye que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Se encontró que la variable retribución del clima organizacional evidencia un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo con la parte económica que les brinda la empresa.

También, en la variable sentido de pertenencia del clima organizacional se evidencia un porcentaje significativo de personas con un sentimiento de orgullo

derivado de la vinculación a la empresa y un alto compromiso con sus objetivos y programas. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión del clima organizacional necesita atención inmediata por su porcentaje de Insatisfacción más alto es la retribución.

Si bien, en esta investigación el enfoque y metodología utilizada se abordó desde un punto de vista estadístico o matemático, para futuras investigaciones, se puede abarcar este fenómeno desde la metodología cualitativa, cuyo método posee un fundamento más humanista para entender la realidad, obteniendo información, por medio de técnicas como entrevistas a profundidad, grupos de discusión, entre otras, buscando conocer desde la propia subjetividad del ser humano, como único e irrepetible, que el enfoque cuantitativo no considera.

Aportó a la investigación actual los factores que pueden influir negativamente en el clima organizacional, lo que fue de gran ayuda para identificar los elementos que permiten realizar mediciones referentes a la atmosfera en la cual se desenvuelven los trabajadores a la hora de ejecutar sus actividades cotidianas.

Igualmente, Rodríguez (2013) elaboró un estudio en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado para optar al grado de Magister en Recursos Humanos, titulado: Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con estudio de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por las empresas Refinadoras de Maíz Venezolana (Remavenca), Colaca, C.A. y Vitalim, C.A., con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo, quienes aportaron los datos en donde se sustentaron los resultados.

En este sentido, se concluye que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial así como el administrativo, tienen la percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades.

No obstante, en relación al sistema de salarios y recompensas utilizado por las organizaciones de alimentos balanceados para animales de la Región Centroccidental se encontró que a nivel gerencial existe un alto grado de satisfacción y aceptación de dicho sistema pero a nivel administrativo la tendencia difiere con relación a la gerencia, ya que el personal considera que aun y cuando se reconoce la existencia de sistemas de recompensas, perciben que este no es el más apropiado y las empresas no poseen políticas de desarrollo ni de remuneración idóneas, para que sean incentivados y puedan obtener resultados más productivos en el desempeño de sus funciones.

El estudio de Rodríguez (2013) se consideró como antecedente porque engloba la serie de elementos que están presentes en el clima organizacional, los cuales tienen la posibilidad de incrementar la productividad del recurso humano en términos de rendimiento, efectividad, reducción de costos, iniciativas de mejoras, buen desempeño, entre otros aspectos que incrementan los niveles de motivación de los empleados.

De acuerdo a la segunda variable objeto de estudio referido a la satisfacción laboral, se destaca la investigación realizada por Azuaje (2013) quien realizó un trabajo de grado en la Universidad “Rafael Belloso Chacín” para optar al grado de Magister en Gerencia de la Educación, titulado Competencias laborales y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Universidad “Rafael Belloso Chacín”, el cual tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la competencia laboral y la satisfacción laboral presentes en el personal que labora en la organización en estudio, para esto se efectuó una investigación de tipo descriptiva correlacional, con una población de 50 empleados activos.

Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos denominados instrumento CL y SL con escala tipo Likert, los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente presentando el análisis frecuencial porcentual y la aplicación de un coeficiente de correlación de R. de Spearman, de las dimensiones que conforman las variables. El análisis de la información determinó que la mayoría de los empleados posee un alto grado de competencia laboral y satisfacción laboral haciendo énfasis en que solo uno tuvo un mayor porcentaje negativo, como es la

dimensión reconocimientos, así como también se pudo apreciar la existente correlación positiva de forma dispersa y débil entre las dos variables.

Asimismo, Villegas (2014) en su investigación realizada en la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” para optar al grado de Magister en Gerencia Educacional, titulado “Labor gerencial de los directores y su asociación con el clima organizacional de los docentes”, tuvo como objetivo determinar las funciones que realiza el director como líder del proceso educativo para mejorar el clima organizacional de los docentes, tomando como principios que la preocupación de los directores deberá estar centrada en crear una imagen tal que los empleados lo cataloguen como colaborador, orientador, generador de confianza, buen comunicador, persona que apoya y ayuda a los docentes a lograr los objetivos y metas propuestas, tanto a nivel personal, como en parte de funciones laborales. El tipo de metodología que se utilizó fue descriptivo con un diseño de campo, la población estuvo constituida por treinta y dos (32) docentes y cuatro (4) directores, el instrumento para obtener la información trae el cuestionario conformado por preguntas cerradas con alternativas de respuestas. Las conclusiones dieron resultados en cuanto a la gestión realizada por los gerentes en dichos planteles educativos permitiendo que los docentes realicen una buena o deficiente labor.

Estudio que viene a constituir un aporte, en cuanto a que se trabaja la variable de estudio la gerencia de los directivos, así como el enfoque metodológico que es descriptivo. Así mismo, en cuanto a los resultados que evidencia la necesidad de que los directivos como gerentes educativos ejerzan efectivamente sus competencias gerenciales a través del clima organizacional

Montilla (2011), para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” titulada “Estrés y satisfacción laboral del personal médico del Departamento de gineco-obstetricia del Hospital Universitario “Dr. Pedro Emilio Carrillo de Valera” el propósito de estudio fue analizar la influencia de los factores organizacionales generadores de estrés en la satisfacción laboral del personal médico del Departamento

de gineco-obstetricia del Hospital Universitario “Dr. Pedro Emilio Carrillo de Valera”.

En tal sentido, se abordó una metodología de tipo descriptiva, correlacional con un diseño de campo, su población está conformada por treinta (30) sujetos, con título de médico. Para la recolección de los datos se aplicó un instrumento de tipo cuestionario; cuya validez se obtuvo a través del juicio de tres expertos. Por otra parte, para el análisis y presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva exclusiva para el otorgamiento y tratamiento de la información en su presentación por medio de tablas y sus representaciones gráficas. Los resultados obtenidos en la investigación estuvieron dirigidos a dar cumplimiento a los objetivos planteados.

De lo cual se obtuvo la existencia de un conjunto de elementos utilizados por los miembros de la organización. Ocurre ambigüedad de roles, por cuanto que la mayoría de ellos tienen que ejecutar trabajos diferentes a los establecidos presencia de una carga insuficiente de trabajo, los encuestados opinaron con mayor frecuencia que se pudiera experimentar fastidio, aburrimiento e irritabilidad y en caso de sobrecarga de trabajo esto le ocasiona al personal médico del departamento de ginecobstetricia tensión, fatiga, cansancio y agotamiento. Se pudo constatar que los ascensos son poco frecuentes y ocurren por amiguismo, además que existen oportunidades limitadas de ascensos y desconocimiento de políticas de ascensos.

Respecto al pago percibido los resultados coinciden que los sueldos no están acorde con el esfuerzo del trabajo. Se logró constatar la existencia de un ambiente de trabajo que ofrece la oportunidad al personal médico de enriquecer los aspectos relacionados al puesto de trabajo no facilitan la ejecución de tareas y actividades al personal médico adscrito al departamento de gineco-obstetricia. Se evidenció una correlación positiva muy fuerte entre las variables debido al resultado obtenido con un valor de 0.98.

La investigación aporta los aspectos significativos, en virtud que se centran en el análisis descriptivo, ya que permite evidenciar una fuerte relación con el estudio, así mismo, se considera la relevancia de la problemática de la satisfacción

laboral en las instituciones públicas, adicionalmente, se tomaran los postulados teóricos indicados por Robbins, Chiavenato.

Márquez (2010) quien elaboró una investigación en la Universidad “Rafael María Baralt” para optar al título de MSc. en Recursos Humanos, titulada: Evaluación del desempeño y satisfacción en el trabajo, personal administrativo IPASME Boconó, Valera y Trujillo. La investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, el cual se apoyó en la metodología descriptiva-correlacional. La población estuvo conformada por 45 empleados administrativos, a quienes se le aplicó dos (2) instrumentos: EVALDES y SATRA, con sus respectivos cuestionarios de 12 ítems cada uno.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que el personal administrativo IPASME. Unidad Boconó, Valera y Trujillo; desconocen los procedimientos aplicados en la evaluación de desempeño, puesto que nunca son tomados en cuenta por el supervisor inmediato a la hora de asignar los objetivos de desempeño individual, no se entrevista con el evaluado ni realizan las revisiones durante el proceso de evaluación; así como la subjetividad de las evaluaciones, ya que el cumplimiento de los objetivos del desempeño individual no depende del resultado de la evaluación ni ascender en el cargo, la percepción que tiene el personal administrativo del IPASME. Unidad Boconó, Valera y Trujillo; del método utilizado en la evaluación de desempeño.

El investigador llegó a la conclusión que los supervisores, no se ajustan a los procedimientos y método aplicado en el sistema de evaluación de desempeño, donde se refleja los errores de la evaluación de desempeño tales como: efecto halo, tendencia central, polaridad, regencia o primacía-parcialidad. Con respecto a la satisfacción en el trabajo, el personal administrativo del IPASME. Unidad Boconó, Valera y Trujillo; se encuentran insatisfechos, detestan el mismo, los hace sentir frustrado, quieren escapar de él, porque ya han cumplido con los retos y las recompensas dejaron de atraerles.

El trabajo de Márquez se vincula con la presente investigación porque permite entender que el desempeño del personal en el área de salud, depende en gran

medida de la satisfacción laboral de los empleados. Metodológicamente se trabajó bajo una modalidad descriptiva, igual a la propuesta por el investigador.

Saavedra (2010) llevó a cabo un estudio en la Universidad “Rafael María Baralt” para optar al título de MSc. en Recursos Humanos, titulado: Relación entre satisfacción laboral y el desempeño profesional de enfermería en el área sala de parto Hospital “Dr. Pedro García Lara”. La investigación se tipificó como descriptiva, correlacional, transaccional y de campo. La población encuestada con el instrumento estuvo representada por 42 profesionales de enfermería que labora en el área de sala de partos.

Como instrumento de recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios con alternativas de respuestas que van desde siempre, casi siempre, casi nunca y nunca para la variable satisfacción laboral; mientras para desempeño laboral estuvo conformada por Muy por debajo de lo esperado; Por debajo de lo esperado; dentro de lo esperado; Sobre lo esperado y Excepcional.

Los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva con frecuencias absolutas y relativas: concluyéndose por un lado, que el 88% se sienten Insatisfechos en la realización de un trabajo; por otro lado, se detectó que un 75% de la población encuestada se ubican como de regular desempeño laboral. Por ello, se recomienda que es importante trabajar en la institución a nivel de las actitudes laborales, desarrollando una mejor concepción del trabajo en concordancia con que la organización implique en materia de compensación financiera o no lo cual agrega valor a nivel personal.

El estudio de Saavedra se relaciona con el presente estudio por haberse realizado en un espacio similar, específicamente en el área de salud, demostrando que la satisfacción laboral del empleado es primordial para mejorar su desempeño laboral, sobre todo en este tipo de instituciones en las cuales se trabaja directamente con público externo. Todos estos trabajos soportan la investigación pues permitirán sustentar los resultados y a su vez conducirán a la elaboración de conclusiones pertinentes y referentes a cada variable estudiada.

Bases teóricas conceptuales

Seguidamente se hace referencia a las bases teóricas que sustentan la investigación relacionada con las variables clima organizacional y satisfacción laboral, a los elementos o dimensiones que lo caracterizan factores de clima organizacional, así como los elementos de la satisfacción laboral constituidos en la base del presente estudio.

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de toda organización, ejerciendo influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros si el clima organizacional no es favorable se produce el deterioro en el entorno laboral que lleva a la insatisfacción del trabajador, la no identificación con los objetivos y por ende una disminución de la productividad; en los profesionales de la salud tiene una influencia significativa sobre su calidad de vida laboral y sobre la calidad del servicio que ofrecen las organizaciones del sector sanitario.

Cuando el clima es adecuado, fomenta el desarrollo de prácticas organizacionales establecidas sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas, prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos grupales, determinado a su vez por la personalidad particular de cada organización e inclusive entre diferentes secciones dentro de una misma empresa percibidas son directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Según Brunet (2011) el clima organizacional, aunado a las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, con repercusiones directas en el comportamiento laboral, por esto, se considera una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Asimismo, para Chiavenato (2009) el clima organizacional se refiere ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

A respecto Gadow (2010), señala los esfuerzos para mejorar el clima del entorno laboral constituye gestiones sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, no sólo para que los empleados estén más satisfechos, sino también, y fundamentalmente, proporcionarles oportunidades de optimizar el desempeño de sus funciones, en un ambiente de mayor confianza y respeto, con el fin de sostener la competitividad a largo plazo.

En los conceptos citados se evidencia plena correspondencia, por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones en las unidades Sanitaria Trujillo y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

En el contexto de la salud como sistema organizativo que direcciona las acciones del recurso profesional para ofrecer cuidados de calidad a los usuarios, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de todo el personal, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

En el contexto de la unidad en estudio, el personal puede tener percepciones distintas sobre el clima organizacional según sea su actuación y compromiso por las actividades asignadas, por el sentimiento que tengan hacia la organización y sus líderes, por las condiciones laborales que median el desempeño laboral.

Por lo tanto, el comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin citado en Brunet (op.cit), estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno. Entonces el diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que le permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

A lo anterior se tiene lo expresado Toro (Citado por Brunet, 2007), un buen clima organizacional, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos

negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. Por ello, es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, evaluando los elementos del ambiente laboral que pueda afectar o no el comportamiento de los empleados, lo que puede inferir en su desempeño, en la motivación y, en la productividad.

En tal sentido, realizar un diagnóstico organizacional, midiendo separadamente los factores del clima, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias. Por tal motivo, si se asigna al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, los cuales no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Al respecto, Pérez y Maldonado (2006;p.28), consideran tres razones por las que el gerente se debe ocuparse del clima, estas son:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Es aquí donde se destaca su mayor valor.

Considerando lo anterior, se infiere la importancia de determinar la percepción que tenga el personal del IPASME Trujillo, sobre ciertos elementos o características que del clima organizacional de dicha institución, con la finalidad que la directiva gestione las acciones necesarias para lograr un ambiente adecuado donde los

empleados se sientan satisfechos, motivados, y por ende, permita incrementar su desempeño laboral.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Según Goncalves (2002), para comprender mejor el clima organizacional es necesario resaltar que se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, donde esas son distinguidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, a su vez tiene repercusiones en el comportamiento laboral. En consecuencia, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Esas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El clima, junto con las estructuras organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, aunado a ello, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de liderazgo de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, promociones, remuneraciones, entre otras), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, toma de decisiones, entre otros).

Sobre la base de éstas consideraciones, Goncalves (2002;p.6), establece el siguiente concepto de clima organizacional: "El 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

consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)". De acuerdo a esa definición el comportamiento de los individuos y la percepción que tengan de su centro de trabajo pueden estar relacionado con la manera cómo los gerentes trabajen en grupo, toleren situaciones difíciles y de conflicto, fortalezcan vínculos afectivos y establezcan empatía social que son indicadores fundamentales del adecuado manejo de las emociones.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional aporta información de cómo el empleado percibe el funcionamiento de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral. De aquí que, la persona dentro de la organización evalúa e interpreta el medio específico, se forma de él un modelo con significado y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente cuando interactúa.

Ahora bien, Álvarez (2006;p.89), sobre clima organizacional concluye diciendo que es la expresión de las percepciones que el individuo posee acerca del desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas y de las condiciones físicas del mismo. Es entonces, un constructo multidimensional, que además puede comportarse como una variable independiente, como una dependiente o interviniente.

Sobre la base de lo señalado, se puede aseverar que el clima organizacional en las organizaciones 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.

En tal sentido, Chiavenato (2006) expresa que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo ser, de un momento a otro. Una adecuada adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son: sentirse bien consigo mismas, sentirse bien con respecto a los demás, ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional en una institución, dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual, está ligado al grado de motivación de los empleados. Comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Así concebido, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización; en ese sentido, está ligeramente ligado al grado al comportamiento de los individuos e indica de manera específica las propiedades motivacionales del entorno.

Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional está conformado como el conjunto de factores que influyen directa o indirectamente en el ambiente laboral del trabajador, modificando de manera positiva o negativa el desempeño laboral a nivel de la organización. Por esta razón al realizar el estudio sobre el clima organizacional es conveniente conocer los factores que han sido investigados por diversos autores. Entonces, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Lickert, citado por Brunet (2011;p.45), mide la percepción del clima en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: influencia del liderazgo en los empleados.
2. Fuerzas motivacionales: herramientas necesarias para responder a las necesidades del trabajador.
3. Proceso de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación, en la empresa, así como ejercerlos.
4. Procesos de influencia: importancia de la relación superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Proceso de planificación: Forma en que se fijan los objetivos.
7. Proceso de control y,
8. Proceso de rendimiento.

Al respecto los científicos de la conducta han tratado de identificar y medir las causas que afectan el ambiente organizacional, así como éste afecta la conducta de las personas en las organizaciones. Para tal fin se caracterizan los factores de acuerdo a los siguientes procesos: comunicaciones, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflicto, definidos por Gibson y otros (2005).

Comunicación

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (2003; p.150), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados.

Mientras Newstrom (2007) la describe como una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, con la meta de entendimiento del mensaje por parte del receptor. Por tanto, existen elementos de coincidencia entre las definiciones planteadas por los autores, conceptualizándola como el intercambio de información entre dos o más personas a través de la transmisión de significados y la comprensión de los mismos.

La comunicación es entonces un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación. Es necesario enfatizar que la comunicación queda cerrada con el proceso de retroalimentación o Feedback, mediante el cual el proceso responderá al emisor, de tal forma que el emisor pueda utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes. En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

Comunicación descendente: Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar

información de interés para los subalternos, compartíroslos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Comunicación ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones. (Davis, 2006; p.94)

Comunicación horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. Ítems, (2006; p.103)

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

Liderazgo

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados. El logro de los objetivos en las empresas van a estar orientados o conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino a alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (2003; p.170), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (2006;p.507) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”.

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

Toma de Decisiones

En opinión de Chiavenato (2009;p.175) la toma de decisiones en las organizaciones pasa por dos etapas: la primera consiste en identificar el problema y vigilar la información acerca de las condiciones del ambiente así como de la organización para determinar si el desempeño es satisfactorio y diagnosticar la causa de las fallas, la segunda etapa es la de la resolución de los problemas y ocurren cuando se consideran los caminos alternos de acción, de modo que se pueda elegir e instrumentar una alternativa.

Puede decirse, que la toma de decisiones es un proceso fundamental en las instituciones públicas siendo un mecanismo organizacional con el cual se trata de lograr un estado deseado. Dentro de toda institución se deben tomar decisiones, las cuales difieren en complejidad por lo cual pueden clasificarse en programadas y no programadas, en consecuencia, ésta se describe como el proceso por el cual se elige una vía de acción como solución a un problema específico que se deduce como una de las tareas más importante en una organización; por tanto que las mismas son acuerdos o puntos de vista dirigidos a apoyar la supervisión.

En este orden de ideas, Robbins (2008;p.304) señala que la toma de decisiones es una reacción a un problema el cual puede considerarse una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado. Ahora bien, la toma de decisiones no es competencia exclusiva de los gerentes, existen instituciones que involucran a los empleados en la toma de decisiones convirtiendo esta en un proceso participativo.

En relación a la toma de decisiones participativa, Robbins (ob.cit.) señala que la misma se caracteriza por aceptar las sugerencias de los empleados en la búsqueda

de solución a los problemas, por lo cual considera las percepciones de estos y su influencia en la calidad de sus elecciones finales, constituye la parte más importante del trabajo de un directivo, pero es también el proceso en el cual el administrador puede delegar autoridad y asignar responsabilidades a los integrantes del entorno escolar.

En tal sentido, la toma de decisiones viene a ser el proceso organizacional más definidamente describe la libertad de escogencia brindada a los miembros de organizaciones ante una gama de alternativas previamente discutidas por el grupo, dejando libre la forma de coordinar las acciones bajo criterios objetivos y el respeto de sus capacidades, participando como un consenso coordinado en relación a las actividades al contribuir a la solución del problema.

Trabajo en Equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

En relación al trabajo en equipo, Gibson y otros (2006; p.152) exponen que los equipos son un tipo especial de grupo de tareas que consta de dos o más individuos responsables del logro de una meta u objetivo. En este sentido, puede decirse que el equipo presenta ciertas características que deben ser tomadas en cuenta por el gerente si desea realizar un verdadero trabajo en equipo, entre ellas se destacan: compartir papeles de liderazgo, tener una responsabilidad individual y recíproca, un propósito específico, obtener productos colectivos de su trabajo, fomentar las reuniones abiertas y constantes dirigidas a resolver problemas, medir el desempeño de forma directa mediante la evaluación de los productos colectivos del trabajo, su característica colectiva provoca un efecto cinético.

Además se basa en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros, se caracteriza por la claridad de su cohesión, el afecto que sus miembros manifiestan en sus relaciones y la calidad de su satisfacción con los

procesos de trabajo. Esta cualidad de trabajar en conjunto es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual constituyen unidades fundamentales de energía institucional.

Asimismo, Robbins (2004;p.258) define un equipo de trabajo como un “grupo cuyos esfuerzos dan por resultado un desempeño que es mayor que la de los aportes de cada uno”. Además, los equipos proveen un medio natural para que los docentes compartan sus ideas e implementen mejoras en su desempeño, el autor antes señalado, expresa que existen cuatro tipos de equipos de solución de problemas, autodirigido, multidisciplinarios y virtuales.

Manejo de Conflicto

En opinión de Robbins (2004; p.489) el conflicto se define “como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición”. Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Por lo tanto, involucra de manera objetiva el mundo afectivo y cognoscitivo del hombre, gana terreno además en sus proyecciones o expectativas individuales y laborales. En este sentido Chiavenato, (2008; p.390), destaca que los grupos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar conflictos dentro de una organización, que puede ir de satisfacer los propios intereses hasta de satisfacer a otros.

Para Hellriegel, (2004), los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social respecto de asuntos de importancia o antagonismos emocionales. Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en relación con cosas como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor, resentimiento, así como a conflictos de personalidad. Aunado a ello, Hellriegel, (ob.cit) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- **Conflicto Individual:** Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.
- **Conflicto interpersonal:** Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.
- **Conflicto intergrupar:** Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integración.
- **Conflicto inter-organizacional:** Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas.

Cada uno de estos conflictos sin embargo, tiene diversas formas de ser solucionado para evitar problemas de mayor envergadura que amenace la estabilidad de la organización. Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición.

Normas y reglas

Son estándares de conducta generalmente aceptadas, y que tienen características importantes para el mismo. Robbins, (2008; p.524), estas generalmente se diseñan teniendo en cuenta los aspectos más significativos para los miembros, pueden tratarse de normas escritas, pero lo habitual es que se comuniquen en forma verbal, en algunos no están explícitamente definidas, y a veces las normas pueden aplicarse en todos los miembros o solo a algunos de ello.

Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apearse para que la institución funcione con eficacia y

eficiencia. Al respecto Arias (1996), citado por Gil Ruiz y Ruiz (2003; p. 98) indica las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”.

Las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización. Y las reglas las constituyen las normativas legales, políticas, reglamentos y disposiciones administrativas que sirven de soporte en la institución.

Satisfacción laboral

La satisfacción con el puesto de trabajo está estrechamente vinculada con la actitud del trabajador hacia su puesto de trabajo y está basada en las creencias y valores desarrollados en su propio contexto laboral. Chrudden y Sherman (2008; p.258); expresan que la satisfacción se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos”.

Asimismo, Robbins (2009; p.79), la satisfacción laboral es “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el individuo desarrolla de su propio trabajo”. También se entiende como la diferencia entre la cantidad de recompensa que el trabajador recibe y la cantidad que debería recibir.

Más específicamente, Davis (2006; p.87) define la Satisfacción Laboral como “el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables a través de los cuales el empleado percibe su trabajo”. El autor agrega además que la Satisfacción Laboral es “un sentimiento de relativo placer o displacer que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones del comportamiento”. Así pues, para Newstrom (2007; p.204) la satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en

el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo.

Al respecto Palomo (2010) hace referencia a la teoría de Herzberg (1968), plantea en su teoría que los factores que influyen en la Satisfacción Laboral se relacionan fundamentalmente con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, es decir, con lo que la persona hace y no con la situación en que lo hace. Estos factores determinan la Satisfacción Laboral y los denominó motivadores (logro, reconocimiento, oportunidad de promoción, el trabajo mismo, posibilidades de desarrollo y responsabilidad). Son factores intrínsecos a la naturaleza del trabajo.

El otro grupo de factores que influyen en la Insatisfacción Laboral (cuando no se encuentran en su nivel óptimo), son extrínsecos a la naturaleza del trabajo y los llamó higiénicos o de mantenimiento (política y administración de la organización; calidad de la supervisión; relaciones interpersonales con el supervisor, con compañeros y subordinados, remuneraciones, estabilidad o seguridad en el empleo; condiciones ambientales y físicas del trabajo).

Cuando los trabajadores están contentos en su trabajo, su vida personal mejora y adoptan una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos. La satisfacción laboral es dinámica, porque puede descender más rápido que lo que demora en desarrollarse. Por ello el gerente debe saber vigilar, entenderlas y manejarlas. Además, a la empresa de le conviene desarrollar la satisfacción laboral, tal como ausentismo en el trabajo, rotación de personal, puestos vacantes, renuncias entre otros. Por otra parte, una actitud negativa de los empleados puede ocasionar un pobre desempeño y costos elevados de la empresa, mientras que una mayor participación en el empleo genera un trabajo productivo.

Por lo antes expuesto, la satisfacción se relaciona con los sentimientos positivos asociados a los factores intrínsecos del trabajo y extrínsecos tales como el salario, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros, por su parte, D'Anello y Bustamante (2002:89) señalan en su definición, que “la satisfacción laboral se refiere

a los sentimientos de agrado y disfrute por la realización del trabajo que genera involucramiento con el quehacer”.

Es allí donde, los dos sentimientos (agrado y disfrute) involucran aspectos diferentes el agrado tiene que ver con la sensación perceptual de tipo contemplativo según la cual a uno le gusta o le es grato algo, el disfrute implica un componente volitivo de intencionalidad conductual, según el cual la persona tiene que interactuar con el objeto del disfrute vivenciándolo.

En consecuencia en el estudio de la satisfacción, podrá describirse como la actitud hacia el trabajo y los factores determinantes con respecto a la concepción teórica sobre la satisfacción laboral existen diferentes definiciones y corrientes. D’Anello y Bustamante (2002) destaca una primera corriente donde se enfatiza que las características del trabajo afectan la satisfacción laboral. A raíz de esta corriente ha surgido una técnica organizacional dirigida a enriquecer los trabajos, presentándolos como retadores y estimulantes. Dentro de esta corriente, D’Anello y Bustamante (2002.) señalan que son necesarios ciertos atributos de la tarea, tales como: variedad, autonomía, habilidad, interacción con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidad, para que produzcan satisfacción en los empleados.

Ahora bien, las autoras sugieren que una tarea producirá mayor satisfacción en los trabajadores si la perciben como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. Además, si ambos distinguen que son personalmente responsables del producto de su trabajo, saben cuáles son los resultados de sus esfuerzos y si tiene calidad o no.

Con base en ello, Pérez (2002) identificó cinco características que deben estar presentes en la tarea para que genere satisfacción laboral:

- (a) Variedad en las técnicas, conocimientos y habilidades requeridos para realizarla;
- (b) Identificación con la labor lo que permite visualizar desde el comienzo éxito en los resultados;
- (c) El significado de la tarea referido al grado en el cual un trabajo tiene un impacto substancial sobre si mismo y sobre otras personas;
- (d) Autonomía, entendida como la condición bajo la cual un trabajo provee libertad e independencia, otorgando la posibilidad de decidir libremente sobre ciertos aspectos

tales como, fechas de iniciación y finalización, planificación; (e) Feedback sobre las actividades. Esto es, información directa o indirecta a quien la ejecuta sobre la precisión y la eficiencia de la ejecución, para hacer los correctivos necesarios y asegurar el éxito. (p.243)

Aunado a lo anterior, Gibson y otros (2007) le confieren especial importancia al enriquecimiento del ambiente y de la tarea para que sea percibida por las personas como retadora, motivante y satisfactoria. Además de las características antes mencionadas en relación con la tarea, existen otras ligadas aún más con el contexto, por ejemplo: el salario, la seguridad laboral, las relaciones con sus compañeros es por ello que, se incluyen aspecto intrínsecos de las personas como una variable importante en la satisfacción laboral, la cual corresponde al estado emocional positivo reflejado en dar respuesta ante una situación de trabajo esta definición está más asociada a las características propias de las personas.

Con respecto a esta tendencia, la satisfacción en el trabajo pareciera que depende de las construcciones que realicen las personas acerca de las características de la labor a realizar, significando que las mismas en la tarea no son fijas y objetivas, sino que son construidas por las personas, es decir, un mismo trabajo puede ser percibido de manera diferente por diversos grupos y las mismas dimensiones o condiciones de la labor pueden ser vistas positivamente en un ambiente y negativamente en otro. En consecuencia, la actitud hacia el trabajo puede manifestarse en un sentido perceptivo de agrado con respecto a ella.

Elementos de la satisfacción laboral

De acuerdo, con los factores relacionados a la satisfacción laboral indicados por Robbins (2009:p.85) “se corresponde al trabajo mentalmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, los colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto-calidad de supervisión” se considera que los principales factores que ciertamente indican diversos autores para comprender y analizar la satisfacción de los trabajadores.

Ahora bien, Robbins y Judge (2009:p.93) identificaron cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: labor que plantea retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores. En este sentido, el investigador considera que los factores a estudiar en la IPASME Trujillo son; trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo, compañeros colaboradores y calidad de la supervisión.

a) Reto al trabajo

Definido por Robbins (2009:p.85), las personas prefieren trabajos que le den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, estas características hacen que el trabajador provea un estímulo intelectual, dichas características hacen del puesto algo mentalmente desafiante, en cambio, otros con muy poco desafío provoca aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración, sensación de fracaso. Plantea Robbins y Judge (2009:p.93) Las personas prefieren empleos que le den oportunidades de usar sus habilidades, aptitudes y tareas variadas, además libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos mentales.

De acuerdo a lo expuesto, por Chiavenato (2009:p.213), los trabajos que probablemente motiven el rendimiento y contribuyan a la satisfacción de los empleados son aquellos con las siguientes características básicas del puesto variedad, identidad de la tarea, valor de la tarea, autonomía, retroalimentación, este modelo centra su atención en el aumento de los aspectos relacionados al puesto. Asimismo, el autor indica los empleados que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar en forma eficaz un puesto enriquecido, tienen a tener sentimientos positivos con relación a las tareas que realizan; no obstante, en aquellos casos contrarios donde los trabajadores no son capaces de desempeñarse en puestos enriquecidos, podrían experimentar estrés, frustración y falta de satisfacción.

b) Recompensas justas

Para Robbins (2009:p.85) los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso justos, que parezcan justos, definidos y acorde con sus expectativas, de acuerdo a esto el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo se favorece la satisfacción, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en su área preferida, o un trabajo menos demandante. La clave en el enlace de la relación del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta percibida, sino la percepción de justicia.

En este sentido el autor, se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, es decir, este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Para Chiavenato (2009:p. 286) la remuneración “es el proceso que incluyen todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”, asimismo, los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, la administración del departamento de personal a través la actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener, retener una fuerza de trabajo productiva.

Las recompensas equitativas, surgen cuando el pago recibido por el empleado, es igual al valor del trabajo realizado; de acuerdo a Robbins (2009:p.87) lograr que todos los trabajadores sean justos, equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto, se encuentra a cargo de la administración de salarios.

c) Condiciones favorables en el trabajo:

A los empleados le interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que resulte sencillo hacer un buen trabajo. Según Robbins y Judge

(2009:p.93) los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además la mayor parte prefieren trabajar relativamente cerca de la casa en instalaciones limpias, modernas, con herramientas y equipos adecuados.

Según Robbins (2009:p.85) los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como facilitar el hacer un buen trabajo. Es de suma importancia ambientes físicos los cuales no generan peligro incomodidad. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, con instalaciones limpias y modernas, con herramientas y equipos adecuados, si se logra la mayoría descrita anteriormente, se considera a largo plazo, alta satisfacción laboral.

Adicionalmente, Hellriegel (2009:p.55) señala “la satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos”, es decir, las condiciones óptimas de trabajo aumenta la productividad, el rendimiento humano. Entre las condiciones necesarias se tienen: locales de trabajo aptos para el trabajo, con una iluminación apta bien distribuida, obstaculización de señales acústicas (ruido) que afecten el desempeño de los empleados, control de temperaturas extremas que pongan en riesgo la salud del personal, prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, establecer programas e instalaciones recreativas para el esparcimiento.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores no deben estar en ningún extremo, son algunos de los aspectos que las personas toman en consideración al momento de sentirse satisfecho o no con las condiciones de trabajo.

En Venezuela, las condiciones de trabajo de apoyo al trabajador, se corresponde con lo establecido en el artículo 11, del reglamento de la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente en el Trabajo (LOPCYMAT); al respecto 1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de tareas. 2. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio general; los métodos, sistemas o

procedimientos empleados en la ejecución de tareas; los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y las trabajadoras, los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencia sobre éste. Asimismo el reglamento de la LOCYMAT, define las condiciones ideales de trabajo, de tal manera que contribuyan con el desempeño y la satisfacción del trabajador.

d) Compañeros de trabajo o colegas que brinden apoyo:

Para la mayor parte de los empleados de una organización, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. De ahí que no sorprenda que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo. Para Robbins y Judge (2009:p.93) el comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción.

Al respecto Robbins (2009:p.85) las personas más del trabajo que el dinero o realizaciones materiales, también llena la necesidad del contacto social, por lo tanto no es sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral; a su vez, los empleados obtiene del trabajo logros tangibles, no simplemente dinero, cubre la necesidad de interacción social y el respecto, tomando la comunicación un papel de vital importancia ya que permite garantizar y desarrollar mejor entendimiento de las actividades y procesos.

Así como también, las personas soportan mejor la actividad si hay con ellas otras personas, tanto física como emocionalmente, señala el autor que el apoyo social es una expresión de uso diario por parte de muchos profesionales, consiste en una red de actividades, interacciones y relaciones útiles, las cuales brindan al empleado la satisfacción de las necesidades importantes.

En consecuencia, cuando las personas establecen relaciones de confianza mutua con los compañeros en sus puestos de trabajo, se logra una mayor satisfacción en cuanto al desarrollo de actividades con apoyo, no obstante las personas con falta de vínculos sociales pueden originar ira, ansiedad y soledad, aspectos cuya repercusión es considerada en forma negativa para generar estrés como poca satisfacción laboral.

e) Calidad de la supervisión

Para Chiavenato (2009:p.504), la supervisión adquiere un significado especial por parte, es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, es decir dar seguimientos a operaciones, actividades a efectos de garantizar los planes sean debidamente ejecutados y los objetivos sean alcanzados.

Por su parte, Robbins (2009:p.85) en general, la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal en ellos”, puesto que el personal tiende a preferir puestos, donde la relación empleado-jefe, está acorde para facilitar el buen desarrollo de las actividades. En este sentido, lugares de trabajo, donde la supervisión no va de la mano con las expectativas, ni el respecto a la integridad y privacidad del empleado, se crea ruptura de la armonía del trabajo, por ente se toman ambientes llenos de angustia, presión y tensión que al no controlarse conllevan tanto al estrés prolongado en el puesto de trabajo como a la escasa satisfacción laboral.

Por otro lado, señala Davis (2003:p.360) “algunos supervisores abusivos llevan a cabo acciones tiránicas que humillan a los que lo rodean; estas personas abusivas en el sitio de trabajo intencional y repetidamente someten a maltrato verbal y no verbal de los empelados”; es decir el objetivo primordial del equipo de supervisores, consiste en brindar apoyo al departamento o servicio a su cargo, a través del contacto directo con los trabajadores.

Para Robbins y Judge (2009:p.93) el comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción. Los autores agregan que los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos. Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Sistema de variables e indicadores

Clima Organizacional

Definición Conceptual de la Variable

Para Brunet, (2011:p.25), es la apreciación o percepción que tienen las personas que desarrollan sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades dentro de la organización

Definición Operacional

En la presente investigación está determinada por los diferentes factores que componen la variable Clima Organizacional, de tal manera que se propone su alcance a través de la dimensión factores del clima organizacional y sus respectivos indicadores: Normas y reglas, Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en equipo y Manejo de conflicto.

Viene dada por la operacionalización de variables en sus dimensiones e indicadores. (cuadro:1)

Indicadores de la dimensión:

Comunicación: Intercambio de información el cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización. (Gil, Rúa Y Rúa. 2009:p.150)

Liderazgo: Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado esperado (Gil, Rúa y Rúa 2009:p.170)

Toma de decisiones: Es un proceso fundamental en las instituciones públicas siendo un mecanismo organizacional con el cual se trata de lograr un estado deseado (Chavenato 2009:p. 175)

Grupo en equipo: Un grupo cuyos esfuerzos dan por resultado un desempeño que es mayor que la de los aportes de cada uno (Robbins 2004:p. 258)

Manejo de conflicto: Es la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u opinión (Robbins 2004. 489)

Normas y reglas: Son estándares de conducta generalmente aceptadas y que tienen características importantes. (Robbins 2008:p. 524)

Satisfacción Laboral

Definición Conceptual de la Variable

Robbins (2009:p.27) destaca que la satisfacción laboral es una actitud general del trabajador hacia el trabajo propio que realiza, también se entiende como la diferencia entre la cantidad de recompensa que el trabajador recibe y la cantidad que debería recibir.

Definición Operacional

Operacionalmente se medirá a través de la dimensión elementos que componen la satisfacción laboral y sus respectivos indicadores:

Trabajo desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo y calidad de la supervisión.

www.bdigital.ula.ve

Variable Satisfacción Laboral

Operacionalmente será medida a través de la dimensión: elementos de satisfacción laboral.

Indicadores de la dimensión:

Reto al trabajo: Las personas prefieren trabajos que le den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades (Robbins 2009:p. 85)

Remuneración o recompensa justa: Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de asenso justos. (Robbins 2009:p. 85)

Condiciones de Trabajo Favorable: A los empleados le interesa su ambiente laboral, tanto como comodidad personal como para que resulte sencillo hacer un buen trabajo. (Robbins y Judge 2009:p.93)

Compañeros de trabajo o colegas que brindan apoyo: Tener compañeros amistosos y colaboradores lleva a un incremento de la satisfacción laboral. (Robbins y Judge 2009:p.93)

Calidad de superación: Es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación (Chavenato 2009:p. 504)

Variable Clima Organizacional

Operacionalmente será medida a través de la siguiente dimensión. Factores del clima organizacional.

Cuadro N° 1

Operacionalización de las variables

Objetivo General. Analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la IPASME-Trujillo

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar los factores del clima organizacional en el IPASME Trujillo	Clima Organizacional	Factores del Clima Organizacional	- Comunicación - Liderazgo - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Manejo de conflicto - Normas y reglas	1-2-3 4-5-6 7-8-9 10-11-12 13-14-15 16-17-18
Describir los elementos de la satisfacción laboral del personal de la IPASME Trujillo	Satisfacción Laboral	Elementos de la satisfacción laboral	- Reto al Trabajo - Recompensas justas - Condiciones favorables - Apoyo - Supervisión	1-2-3 4-5-6 7-8-9 10-11-12 13-14-15
Formular lineamientos teóricos para el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME Trujillo.				

Fuente: Urbina (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se hace referencia a los procedimientos, métodos y técnicas, así como también, se define el tipo y diseño de investigación que se llevará a efecto. Igualmente, se presenta la población del estudio, adicionalmente se describen las técnicas e instrumentos de recolección de información; así como la validez, confiabilidad, técnica de análisis de datos y procedimiento de la investigación.

Tipo de investigación

De acuerdo a los objetivos planteados, señala Hernández, Fernández y Baptista (2010:p.59), la naturaleza de la investigación depende del estado de conocimiento que sobre el tema de estudio revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretende. En este sentido, la investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva; por cuanto trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, con ellos se pretende precisar la naturaleza de una situación en el momento de su estudio.

Para ello, se considera la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010:p.161), cuando expresa que este tipo de investigación, tiene como característica fundamental la de poner al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado pero sin la posibilidad del control o estudio de todas las variables tal como sucedería en la experimental.

Diseño de investigación

El diseño de investigación se enfoca en un estudio de Campo por cuanto ayuda a considera sobre el proceso del estudio, al identificar las etapas prescritas el modo en que se pretende abordar un tema, obtener información y finalmente a través de la recolección de los datos en relación a un área temática. Según lo expuesto Hernández y otros (2010:p.120), “es aquella que consiste en la recolección de la

información directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar alguna variable”. En este sentido, se considera este diseño considerando que se estudian y describen los hechos que se relacionan con la variable de acuerdo con los indicadores y dimensiones establecidos, así como con la realidad del lugar donde se desenvuelven, es decir, en el contexto IPASME Trujillo.

Por su parte, Arias (2006:p.50); expresa que este diseño de investigación consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”. Ellos son seleccionados en forma directa de la realidad, tratándose de un estudio de recolección y organización de datos originales, de fuentes directa.

Población y Muestra

La población según refiere Arias (2006:p.1), es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Adicionalmente, Hernández y otros (2010:p. 174), hacen referencia al término de universo o población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” es decir, el conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrán ser observadas individualmente en el estudio comprendiendo la totalidad de las variables a estudiar en donde las unidades que la integran poseen una parentesco común que dará origen a los resultados sobre las variables.

De esta manera, el contexto geográfico donde se realizará la investigación, IPASME Trujillo, en cual la población objeto de estudio estará constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de otros, estando compuesta por el personal administrativo y obrero como puede observarse en el cuadro 2.

Cuadro 2

Caracterización de la Unidad de Estudio de la Población

Unidad de Contexto	Unidad de Estudio	Unidad de análisis
IPASME Trujillo	Personal administrativo y obreros	La información se recopilará a través del cuestionario que se elaborará para tal fin.

Fuente: Urbina, (2016)

Los sujetos de estudio para el caso de esta investigación estarán conformados por el personal administrativo, asistencial y obreros del IPASME, los cuales integran una población de 173. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2003:p.112) explica que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Muestra

La muestra es definida por Tamayo (2003:p.115) como la que descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Para seleccionar la muestra se utilizará a través de una formula estadística propuesta por Sierra bravo (2006) donde:

$$n = \frac{4xNxPxq}{E^2(1 - N) + 4xPxq}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra que se desea calcular

4 = es una constante.

N = Es el tamaño de la población en estudio (173)

P = es la Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q = Es 1 – P = 0.5 es la probabilidad de falla

E² = Es el límite de error seleccionado (10%=0.1)

$$n = \frac{4 \times 197 \times 0,5 \times 0,5}{0,01(1-173) + 4 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{692 \times 0,25}{0,01(172)} = \frac{173}{2,72} = 60 \text{ empleados}$$

La muestra quedó establecida en 60 empleados entre personal administrativo, asistencial y obrero que serán seleccionados de forma aleatoria simple; por lo tanto se utilizará un muestreo aleatorio simple.

Técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas para recolectar información, Chávez (2006:p.99) considera que estas representan “las distintas formas y maneras de obtener información”. Por su parte Arias (2009) se refiere a la técnica como aquella con la cual se pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular. En el caso de esta investigación, la información requerida está relacionada con el clima organizacional y la satisfacción laboral.

En tal sentido, se utilizará la técnica de la encuesta, por considerar que puede usarse para recabar datos vinculados con las opiniones de la población en torno a la frecuencia con que se muestran los fenómenos investigados en el contexto de estudio.. De esta manera la encuesta es un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir, al respecto, Méndez, C. (2006), afirma que: La recolección de información por la encuesta, se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, y demás sistemas de conocimiento.

Instrumento

En el presente estudio la técnica a utilizar para recabar información en cuanto a la variable será la encuesta y como instrumento se diseñará un cuestionario, donde

Hernández y otros (2010:p.285) manifiestan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir en el diseño del cuestionario se presentará el tipo de preguntas cerradas, con alternativas de selección múltiple para una mejor recolección de la información.

Para realizar la medición de las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral, se aplicarán dos instrumentos, dirigidos a la población en estudio constituido por el personal administrativo y obreros de la IPASME Trujillo, los cuales serán diseñados por el investigador, estando comprendidos por una escala de frecuencias alternativas de respuesta, mediante preguntas cerradas las mismas medirán aspectos relacionados con las dimensiones e indicadores de las variables antes mencionadas.

De acuerdo a esta escala, el instrumento ofrecerá cinco (05) alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces, nunca, correspondiéndole a cada respuesta un puntaje de cinco (05) puntos, cuatro (4), tres (3), dos (2), hasta un (01) punto, según el orden de presentación de alternativas indicado, tal y como puede observarse a continuación en el cuadro 3.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 3

Ponderación de los ítems

Alternativas	Puntos
Siempre	5
Casi nunca	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Urbina (2016)

Validez del instrumento

Cuando se hace referencia al término de validez, en expresiones de Hernández, y otros (2010:p.200) se refiere “al grado por el cual un instrumento refleje un dominio específico de contenido que se mide.” Este aspecto de la validez es bastante significativo como deseable en un trabajo de investigación, garantizando al

investigador que la información obtenida le podrá ayudar en su propósito. Por su parte Bernal, (2006:p.34) la define como “el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos con el instrumento”, esto significa la eficacia con la cual un instrumento mide lo que se pretende medir.

Asimismo, se obtendrá la validez de los instrumentos a través de la validez de contenido, considerada por Hernández y otros (2010:p.201), como al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de las áreas específicas del trabajo de investigación a través de la opinión de los jueces expertos en relación a la estructuración del instrumento, quienes expresan sus opiniones objetivas de cada uno de los ítems.

En tal sentido, la validez del instrumento de contenido a través del juicio de tres (03) expertos en el campo de la Gerencia de Recursos Humanos, todos ellos con experiencia en investigación, los mismos confirmarán que el instrumento sometido a su validación se encuentra bien elaborado en cuanto a: contenido, forma, redacción, relación entre ítems-variable-indicador-ítems, pertinencia y coherencia entre los ítems y el contenido.

Confiabilidad del instrumento

De acuerdo a Hernández y otros (2010:p.200), señalan “la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados”. En lo que se refiere a las consideraciones de otros autores que establecen y permiten dar flexibilidad a la estrecha vinculación entre confiabilidad y validez, a su vez de que no existe validez sin confiabilidad, se utilizará la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, dado que estará basada en cinco alternativas de respuesta lo que facilitará el uso de este método.

Para realizar la confiabilidad de los cuestionarios diseñados se aplicará una prueba piloto a una población ajena a la del estudio, con características similares, cuyos resultados serán analizados a través de la fórmula respectiva:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

rtt= Coeficiente de confiabilidad

K= número de reactivos

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada reactivo.

S^2_t = varianza de los puntajes totales.

Cuadro 4

Escala de Interpretación para el Coeficiente Alfa Cronbach

Rango	0,81 – 1,00	0,61 – 8,80	0,41 – 0,60	0,21 – 0,40	0.01 – 0,20
Magnitud	Muy Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy Baja

Fuente: Pelekais y Col. (2007)

Ésta escala según Pelekais y col. (2007), es para instrumentos de varias alternativas de respuestas. Expresando su confiabilidad mediante un coeficiente de correlación: rtt que significa correlación del test consigo mismo. Creando un valor que oscila entre cero (0) y uno (1). Asimismo, esta escala se presenta para la interpretación de los resultados generados por el coeficiente de confiabilidad.

Técnicas para analizar los datos

Se toma en cuenta las pautas de la estadística descriptiva, que según Chávez (2007) “se utiliza en la distribución de frecuencia y porcentaje para expresar una visión general del conjunto de datos obtenidos por la aplicación del Instrumento”; cabe decir que el análisis que se realizará será de forma estadístico, puesto que el mismo contribuirá a “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos” Tamayo, (2003); además, este tipo de análisis contribuye al cálculo de los datos obtenidos de la muestra que ha sido delimitada, para describirlos o resumirlos, a fin de caracterizar la población estudiada.

A fin de presentar la información que se recolectará en la investigación propuesta, se utilizará una técnica gráfica para la presentación de los datos; Balestrini, (2008) refiere que “estas técnicas están relacionadas con cuadros estadísticos o

ilustraciones como lo son: diagramas circulares, de barras horizontales o de sectores; gráficos de barras, entre otros”. Vale mencionar que el uso de la estadística permitirá emplear esquemas cuantitativos porcentuales, a través de la frecuencia absoluta y relativa en forma de porcentaje; este hecho ofrece la oportunidad de representar los datos en tablas y gráficos para obtener una mejor interpretación de los resultados.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procede a presentar el análisis y discusión de los resultados obtenidos producto de la investigación, los cuales están relacionados a la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo.

Tales resultados se muestran por cada una de las variables; a continuación se presentan las tablas estadísticas que expresan de manera cuantitativa los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento, los cuales una vez procesados condujeron a una apreciación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME-Trujillo.

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores de Clima organizacional

Indicador: Comunicación

www.bdigital.ula.ve

Tabla 1.-Comunicación

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
1.- La Dirección promueve con el personal para transmitirle información sobre la organización.	03	5	12	20	13	22	14	23	18	30	60
2.- La comunicación fluye de manera acertada entre todos los departamentos	04	7	08	13	09	15	21	35	18	30	60
3.- La comunicación permite el intercambio entre los trabajadores	06	10	09	15	11	18	15	25	19	32	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

De acuerdo al primer indicador comunicación de la variable Clima Organizacional, puede decirse que en la organización, la dirección nunca promueve con el personal una comunicación con la finalidad de transmitirle información sobre la organización, esto es señalado por el 30% de la población encuestada y ratificado

por otro 23%; de igual manera, el 35% manifiesta que la comunicación casi nunca fluye de manera acertada entre todos los departamentos, opinión apoyada por otro 30% de los encuestados; por otro lado, un 32% indica que en la institución la comunicación nunca permite el intercambio entre los trabajadores.

De acuerdo a lo encontrado, es pertinente citar a Gil, Ruiz y Ruiz (2003), quienes afirman que la comunicación es considerada como “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados”. Por tanto, se convierte en un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación.

La comunicación es el aspecto por el cual los elementos de la sociedad y de una Institución se ponen en relación recíproca, es por este motivo que el lenguaje es de vital importancia para que la comunicación se cumpla y por lo tanto, los empleados se pueden entender e interpretar, es decir, una información necesita ser comprendida por quien la recibe y para ello, es imprescindible que se entienda el lenguaje utilizado.

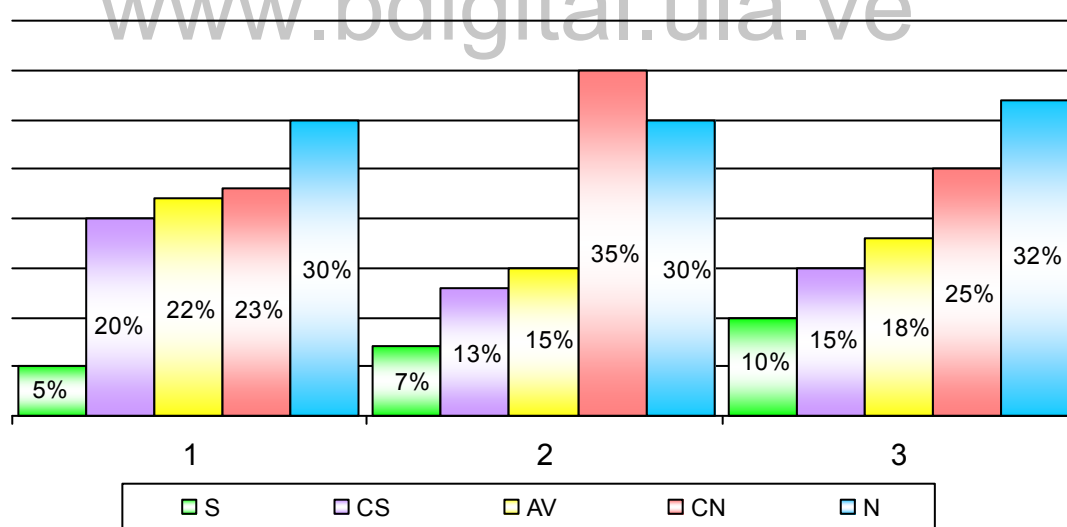


Gráfico 1: Comunicación. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo.. (Urbina, 2017).

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores de Clima organizacional

Indicador: Liderazgo

Tabla 2.-Liderazgo

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
4.- La gerencia de la organización impulsa el trabajo que usted realiza	09	15	07	12	10	17	16	26	18	30	60
5.- La gerencia de la organización lo hace participe en la gestión del departamento	07	12	11	18	13	22	14	23	15	25	60
6.- Los directivos impulsan la confianza mutua entre los miembros de la división para orientar las metas organizacionales	04	7	09	15	10	17	12	20	25	41	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

En la tabla 3 se presenta el indicador Liderazgo, en la cual se refleja que el 30% de los encuestados asegura que dentro de la institución la gerencia nunca impulsa el trabajo que el empleado realiza, lo cual es reforzado por el 26% quien señala casi nunca; asimismo, indica el 25% que allí la gerencia nunca hace partícipe al empleado en la gestión del departamento, lo cual es reafirmado por el 23% quien señala casi nunca y un 22% quien considera a veces.

Por otro lado, el 41% de los encuestados expresa que los directivos nunca impulsan la confianza mutua entre los miembros de la división para orientar las metas organizacionales; punto que es confirmado por el 20% quien manifiesta casi nunca. En función de lo encontrado, es pertinente citar a Gil, Ruiz y Ruiz (2003), quienes definen el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”.

Es decir que el liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (2006) manifiesta que el liderazgo es “el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros

relacionados con las tareas”. Todo ello tras la búsqueda de la calidad dentro de las instituciones.

Por consiguiente, las organizaciones en todos los ámbitos necesitan gerentes capaces de planificar y desarrollar acciones tendentes a lograr los objetivos propuestos. En virtud de ello, la función del líder reviste relevancia en el campo de la salud, pues se requiere de personas capaces de alcanzar la misión y visión de la institución, incentivar al personal a participar en las actividades que se lleguen a programar para desarrollar un clima organizacional efectivo. En este sentido, el líder es una persona fundamental dentro de cualquier institución, pues dirige por medio de la persuasión y motivación al personal para que puedan llegar a lograr las metas propuestas.

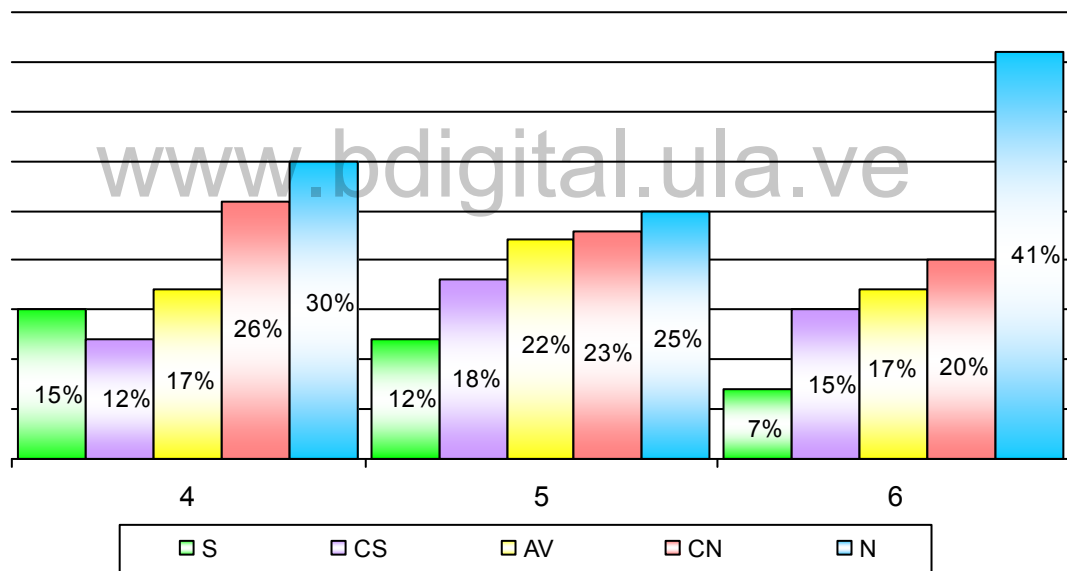


Gráfico 2: Liderazgo. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores de Clima organizacional

Indicador: Toma de Decisiones

Tabla 3.- Toma de Decisiones

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
7.- En el proceso de toma de decisiones es involucrado el departamento donde usted labora.	08	13	09	15	11	18	12	20	20	33	60
8.- Las decisiones son tomadas por los equipos de trabajo de cada departamento	03	5	09	15	13	22	21	35	14	23	60
9.- En la organización se incentiva al personal a participar en la toma de decisiones	09	15	10	17	14	23	12	20	15	25	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

En la tabla 4, se revela el indicador Toma de decisiones; pudiendo explicar que dentro de la organización el 33% considera que empleado nunca es involucrado en el proceso de toma de decisiones, e igualmente esta opinión es reforzada por el 20% quien manifiesta casi nunca; asimismo, se encontró que las decisiones casi nunca (35%) o nunca (23%) son tomadas por los equipos de trabajo de cada departamento. E igualmente, en la organización nunca (25%) o casi nunca (20%) se incentiva al personal a participar en la toma de decisiones.

Koontz y Weihrich (2008), indican que la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación. Es decir, una de las aplicaciones más claras del proceso de comunicación se encuentran en el área de la toma de decisiones y resolución de problemas, sin embargo, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, por lo cual, la eficacia del proceso comunicativo repercutirá en la calidad de las decisiones.

La toma de decisiones consiste básicamente en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no

se evidencie un conflicto latente). De acuerdo a Robbins (2004) el objetivo de la toma de decisiones en la administración es mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. Las decisiones pueden ser programadas: Implican la toma de decisiones bajo certeza, razón a que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Normalmente se expresan en reglas, procedimientos, tablas de decisión y reglamentaciones. Las decisiones no programadas pueden variar a partir de una decisión que se toma una vez con relación a una crisis, no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidas.

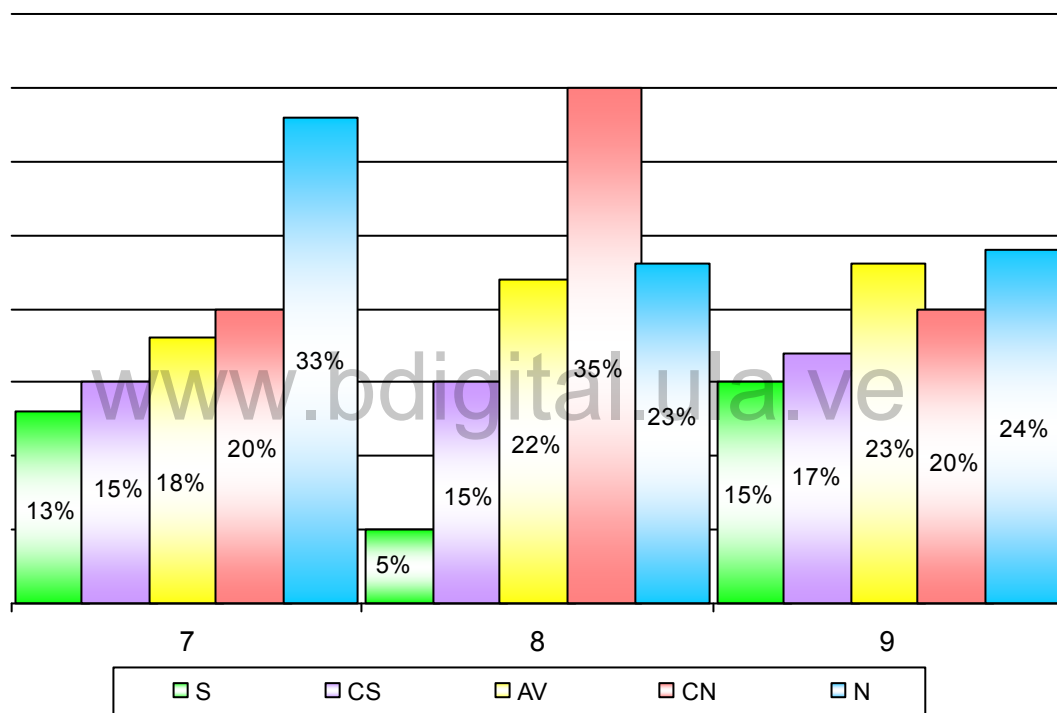


Gráfico 3: Toma de Decisiones. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores de Clima organizacional

Indicador: Trabajo en Equipo

Tabla 4.- Trabajo en Equipo

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
10.- Los directivos estimulan el trabajo en equipo de los miembros de la organización	08	13	09	15	11	18	20	33	12	20	60
11.- En la organización se fomenta un ambiente de confianza, entre los miembros de los equipos de trabajo.	03	5	09	15	10	17	25	41	13	22	60
12.- Los empleados se organizan en equipos para buscar la solución a los problemas de la organización	09	15	10	17	11	18	11	18	19	32	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

En la tabla 5 se muestra la información encontrada en función del indicador trabajo en equipo, se descubrió que un 33% de la población encuestada considera que los directivos casi nunca estimulan el trabajo en equipo de los miembros de la organización, opinión reafirmada por un 20% que indica nunca; de igual manera, el 41% considera que allí casi nunca se fomenta un ambiente de confianza, entre los miembros de los equipos de trabajo.

Por otro lado un 32% considera que dentro de la institución los empleados nunca se organizan en equipos para buscar la solución a los problemas de la que se presentan en de la misma. En relación al trabajo en equipo, Gibson y otros (2006) exponen que los equipos son un tipo especial de grupo de tareas que consta de dos o más individuos responsables del logro de una meta u objetivo. Asimismo, Robbins (2004) define un equipo de trabajo como un “grupo cuyos esfuerzos dan por resultado un desempeño que es mayor que la de los aportes de cada uno”.

Es importante resaltar que uno de los mecanismos más efectivos para elevar la eficiencia organizacional es el uso del trabajo en equipo, lo cual se explica por las siguientes razones, el empleado logra satisfacer sus necesidades sociales de

pertenencia a un grupo, adicionalmente, encuentra alternativa para satisfacer sus inquietudes de reconocimiento y valoración por parte de los otros miembros del equipo, los diferentes puntos de vista se traduce en soluciones más creativas a los diferentes problemas, el recibir retroalimentación facilita al empleado identificar sus debilidades y fortalezas y contar con apoyo para su crecimiento personal, se espera un mayor compromiso con las soluciones que se producen del consenso grupal

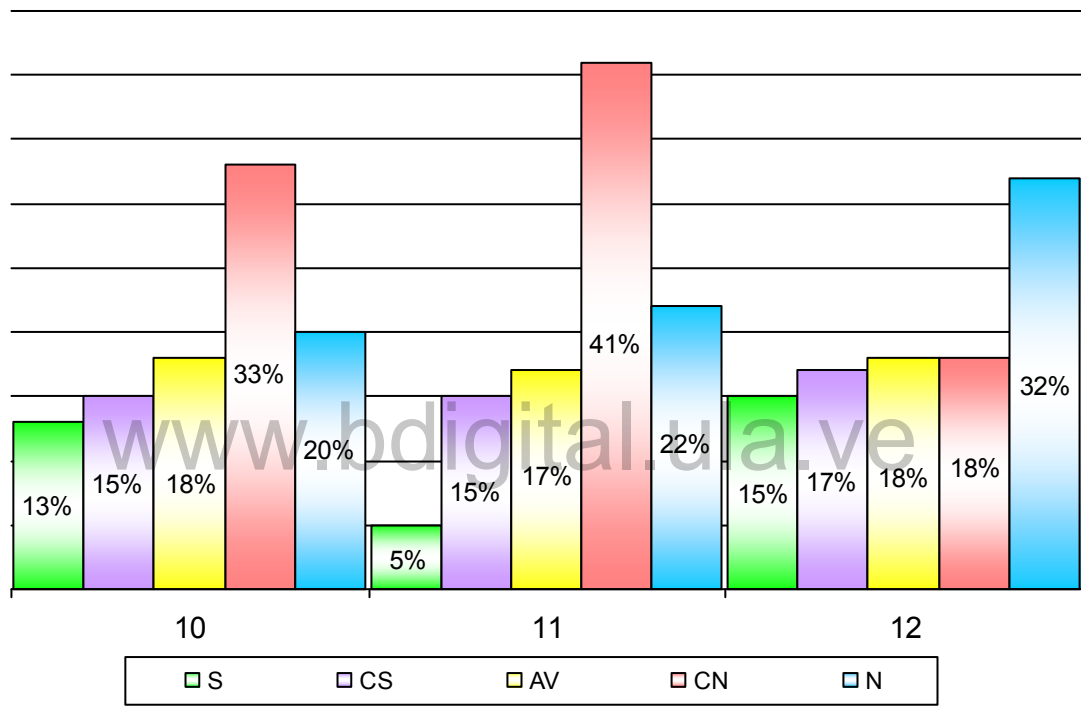


Gráfico 4: Trabajo en Equipo. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores del Clima Organizacional

Indicadores: Manejo de Conflictos

Tabla 5.-Manejo de Conflictos

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
13.- Frente a los conflictos en el trabajo, los directivos fomentan un clima abierto como manera de resolver las diferencias.	07	12	08	13	09	15	10	17	26	43	60
14.- Ante las situaciones de conflicto los directivos escuchan las diferentes opiniones del personal.	04	7	10	17	12	20	18	30	16	26	60
15.- Los conflictos que surgen en las relaciones con sus compañeros afectan su desempeño laboral	06	10	08	13	12	20	16	26	18	30	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

Como se observa en la tabla N° 6, referente al indicador manejo de Conflictos; en la institución estudiada el 43% de los encuestados expresa que los directivos nunca fomentan un clima abierto como manera de resolver las diferencias, como una salida para hacerle frente a los conflictos. Igualmente señala el 30% que ante las situaciones de conflicto los directivos casi nunca escuchan las diferentes opiniones del personal, lo cual es confirmado por un 26%.

Del mismo modo, un 30% de los trabajadores encuestados manifiesta que en la institución los conflictos que surgen en las relaciones con sus compañeros nunca afectan su desempeño laboral; hecho que reafirma un 26% al referir nunca. De acuerdo a lo encontrado, es pertinente citar a Robbins (2004: 489) el conflicto se define “como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición”.

Igualmente, Chiavenato, (2008), destaca que los grupos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar conflictos dentro de una organización, que puede ir de satisfacer los propios intereses hasta de satisfacer a

otros. Estas concepciones del manejo de conflicto los mismos pueden incidir en el comportamiento y en las relaciones que allí se fundamentan; por ende hay que saber manejarlos para buscar soluciones que conduzcan al mejoramiento del clima organizacional.

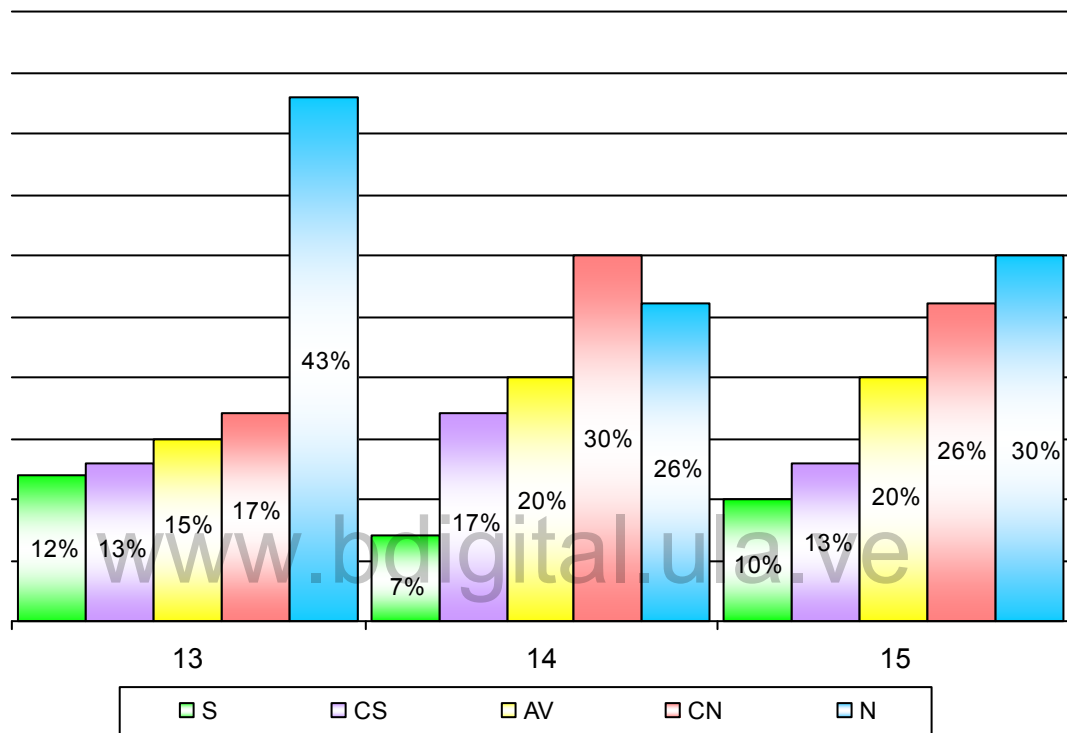


Gráfico 5: Manejo de Conflictos. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Clima Organizacional

Dimensión: Factores del Clima Organizacional

Indicadores: Normas y Reglas

Tabla 6.-Normas y Reglas

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
16.- Los directivos definen claramente los objetivos que se quieren alcanzar	03	5	09	15	14	23	15	25	19	32	60
17.- Se cumplen las normas y reglamentos al momento de desarrollar las tareas	04	7	06	10	16	26	18	30	16	26	60
18. La organización posee normas de funcionamiento claras	06	10	09	15	04	7	11	18	30	50	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

Como se observa en la presente tabla referida a las normas y reglas de la institución, el 32% de los encuestados expresa que los directivos nunca definen claramente los objetivos que se quieren alcanzar, esta opinión la reafirma el 25% que señala casi nunca. Asimismo, manifiesta un 30% que casi nunca se cumplen las normas y reglamentos al momento de desarrollar las tareas y un 26% expresa casi nunca; ahora bien, un 50% de la población encuestada indica que la organización nunca ha establecido normas de funcionamiento claras.

Al respecto, se hace necesario citar a Arias (1996), en Gil Ruiz y Ruiz (2003) quien indica que las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten”.

Por tanto, es pertinente acotar que la administración es responsable de propiciar en su personal competencias, integridad, imparcialidad, independencia y discreción. Pero, por encima de todo esto, los empleados tienen una misión especial, la cual radica en trabajar en pro de los ideales de respeto, debido a que las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de

lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización.

Además, es natural que se considere que el personal directivo debe servir de modelo para los demás, por lo tanto, tiene el deber especial de observar las más estrictas normas y reglas de conducta. Sería sumamente incorrecto que solicitara favores, obsequios o préstamos del personal a su cargo; debe ser imparcial y no ejercer nunca la intimidación ni demostrar favoritismo.

En las cuestiones relacionadas con el nombramiento o la trayectoria empleado de otros, ningún superior debe tratar de influir en sus colegas por motivos personales. Por el contrario, debe mantener una definición clara de los objetivos que persigue la organización para poder mejorar el clima organizacional.

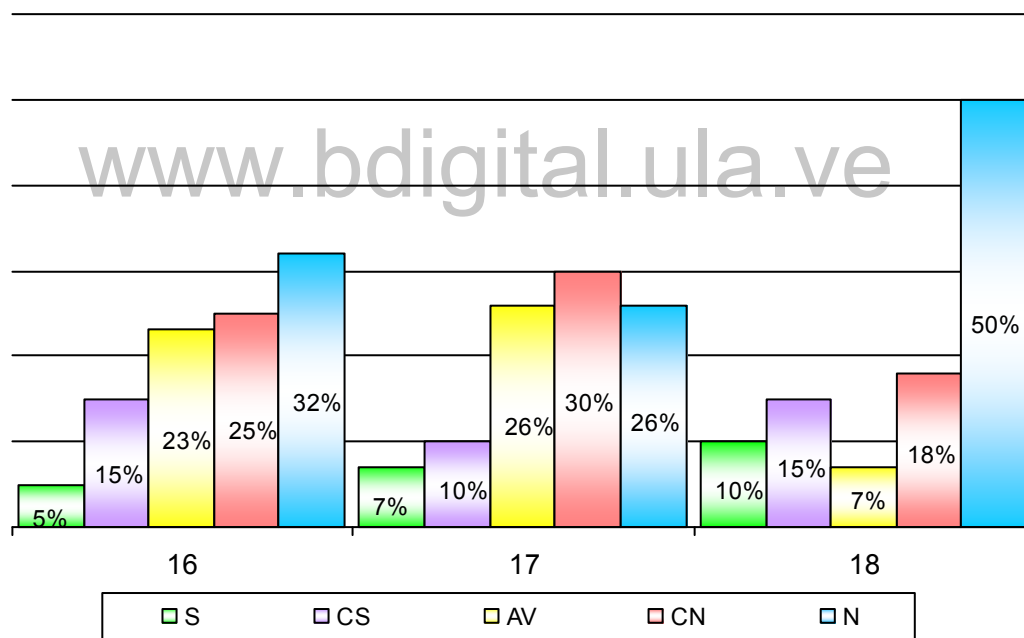


Gráfico 6: Normas y Reglas. Dimensión Factores del Clima Organizacional. Variable: Clima Organizacional. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Elementos de la Satisfacción Laboral

Indicador: Trabajo desafiante

Tabla 7.- Trabajo desafiante

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
1.- El trabajo que realizan los empleados es retador	04	7	10	17	14	23	18	30	14	23	60
2.- En la organización los empleados disfrutan trabajar a presión	09	15	06	10	12	20	14	23	19	32	60
3.- El personal muestra disposición de asumir riesgos	07	12	08	13	12	20	15	25	18	30	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbana, 2017)

De acuerdo a la segunda variable estudiada referida a la Satisfacción Laboral, se presenta el indicador Trabajo desafiante, donde se demuestra que el 30% de los empleados encuestados asegura que el trabajo que realizan los empleados nunca se ha convertido en un reto, opinión que confirma un 23% al expresar casi nunca.

Igualmente el 32% de los trabajadores manifiesta que en la organización los empleados nunca disfrutan trabajar bajo presión; la misma opinión la tiene un 23% quien indica casi nunca. Finalmente, un 30% de los encuestados considera que el personal nunca muestra disposición de asumir riesgos, así mismo lo cree el 25%. De acuerdo a Robbins y Judge (2009:p.93) Las personas prefieren empleos que le den oportunidades de usar sus habilidades, aptitudes y tareas variadas, además libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.

El mismo Robbins (ob.cit) asegura que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental a través del cual el empleado puede demostrar sus habilidades cognitivas, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un

respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad/puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

Siguiendo a Robbins, puede explicarse que en esta manifestación se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción laboral a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

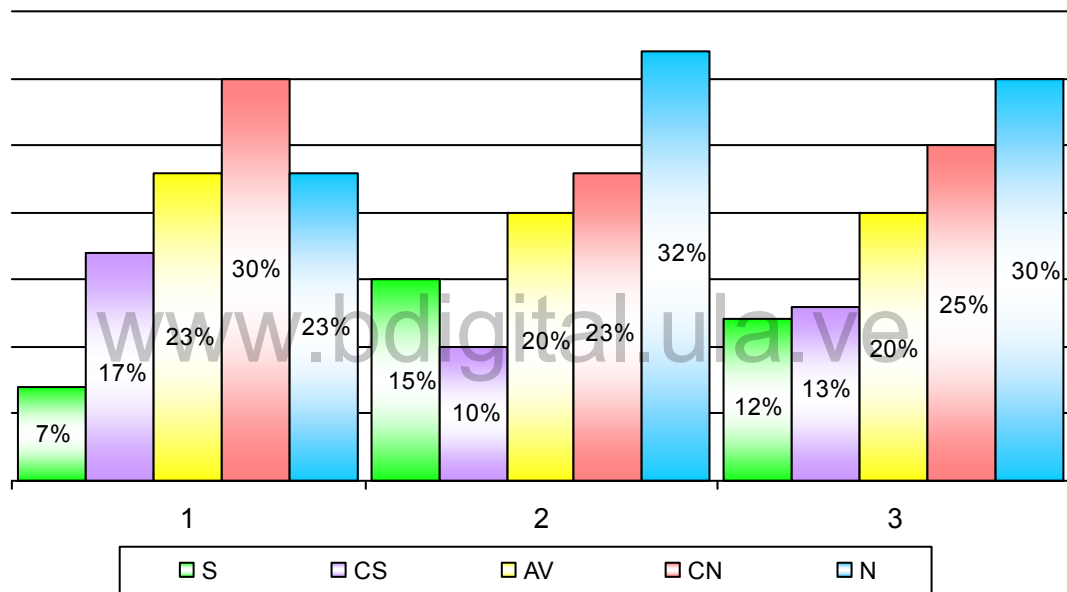


Gráfico 7: Trabajo Desafiante. Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral. Variable: Satisfacción Laboral. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Elementos de la satisfacción laboral

Indicador: Remuneración/recompensas justas.

Tabla 8.- Remuneración/recompensas justas

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
4.- La remuneración percibida responde a sus expectativas	03	05	06	10	12	20	15	25	24	40	60
5.- Recibe recompensas por los trabajos derivados de su empleo	03	05	03	05	13	22	15	25	26	43	60
6.- La remuneración recibida está acorde a los esfuerzos realizados en su puesto de trabajo	04	07	03	05	12	20	14	23	27	45	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

De acuerdo al indicador Remuneración/recompensas justas, puede observarse que un 40% de los encuestados opina que la remuneración percibida nunca responde a sus expectativas, así mismo lo considera un 25%. Por otro lado, un 43% cree que nunca recibe recompensas por los trabajos derivados de su empleo; nuevamente un 25% confirma esta opinión. Mientras que un 45% indica que remuneración recibida nunca está acorde a los esfuerzos realizados en su puesto de trabajo; lo mismo opina un 23% al afirmar casi nunca.

Para Robbins (2009:p.85) los empleados desean sistemas de salarios y políticas de asenso justos, que parezcan justos, definidos y acorde con sus expectativas, de acuerdo a esto el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo se favorece la satisfacción, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en su área preferida, o un trabajo menos demandante. La clave en el enlace de la relación del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta percibida, sino la percepción de justicia.

Sin embargo, para Harris (2006) no todos los incentivos pueden ser financieros, pues hay otros que influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo. El autor señala que entre estos incentivos se encuentran: el reconocimiento al personal por la labor realizada en la

empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores. Cabe destacar que existen otras formas de incentivar al personal según su desempeño en funciones y actividades, asegurando de esta manera una mayor rentabilidad y productividad para la organización.

Por tanto, las organizaciones para establecer un adecuado nivel de recompensas y remuneraciones justas, puede tomar en cuenta factores y criterios que no faltan a la hora de establecer una política salarial, entre ellos se encuentran la valoración del puesto, la productividad o prestación del servicio, el costo de vida, entre otros aspectos de valor significativo para el individuo que percibe un bajo nivel de ingreso al compararlo con el alto costo de la vida

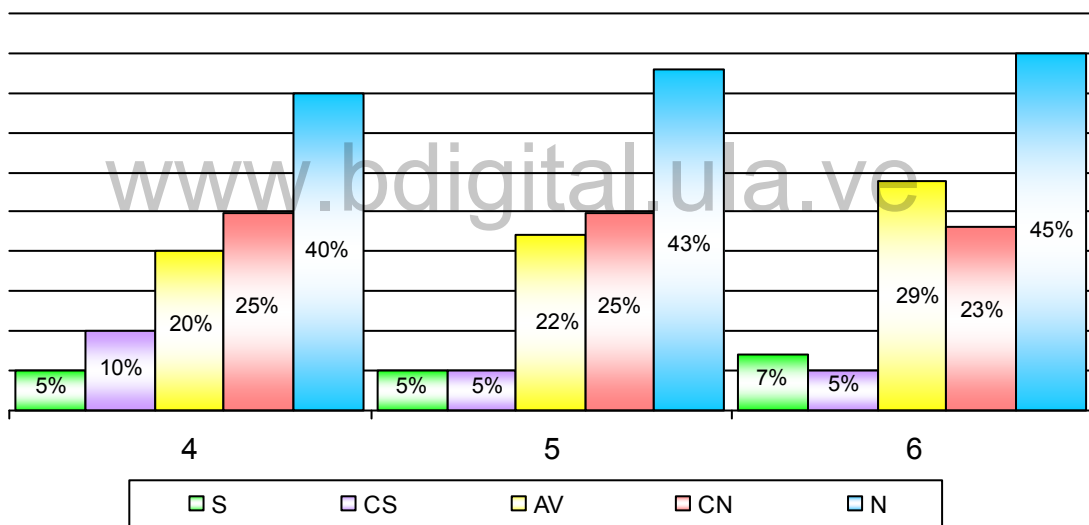


Gráfico 8: Remuneración/recompensas justas. Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral. Variable: Satisfacción Laboral. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Elementos de la satisfacción laboral

Indicador: Condiciones favorables de trabajo.

Tabla 9.- Condiciones favorables de trabajo

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
7.- Las condiciones de trabajo en su entorno laboral le ofrecen comodidad para realizar sus tareas	07	12	10	17	12	20	13	22	18	30	60
8.- Las condiciones de trabajo se adaptan a sus requerimientos físicos	10	17	10	17	11	18	12	20	17	28	60
9.- Las condiciones ambientales son nada peligrosas para el desempeño de sus funciones	07	12	08	13	12	20	21	35	12	20	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

En función del indicador condiciones favorables de trabajo, un 30% de la población encuestada considera que dentro de la institución las condiciones de trabajo en su entorno laboral nunca le ofrecen comodidad para realizar sus tareas, hecho confirmado por el 22% quienes indican casi nunca.

El 28% manifiesta que en la institución, las condiciones de trabajo nunca se adaptan a los requerimientos físicos de los empleados; nuevamente un porcentaje alto (20%) reafirma dicha opinión con casi nunca. Finalmente un 35% dice que las condiciones ambientales dentro de la institución casi nunca son peligrosas para el desempeño de las funciones, mientras que un 20% dice nunca y otro 20% a veces.

Según Robbins (2009) los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como facilitar el hacer un buen trabajo. Es de suma importancia ambientes físicos los cuales no generan peligro incomodidad. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, con instalaciones limpias y modernas, con herramientas y equipos adecuados, si se logra la mayoría descrita anteriormente, se considera a largo plazo, alta satisfacción laboral.

Adicionalmente, Hellriegel (2009:p.55) señala “la satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos”, es decir, las condiciones óptimas de trabajo aumenta la productividad, el rendimiento humano.

Es decir que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento en el desempeño, la evaluación justa, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los directivos, supervisores y los usuarios que hacen uso del servicio que presta dicho empleado.

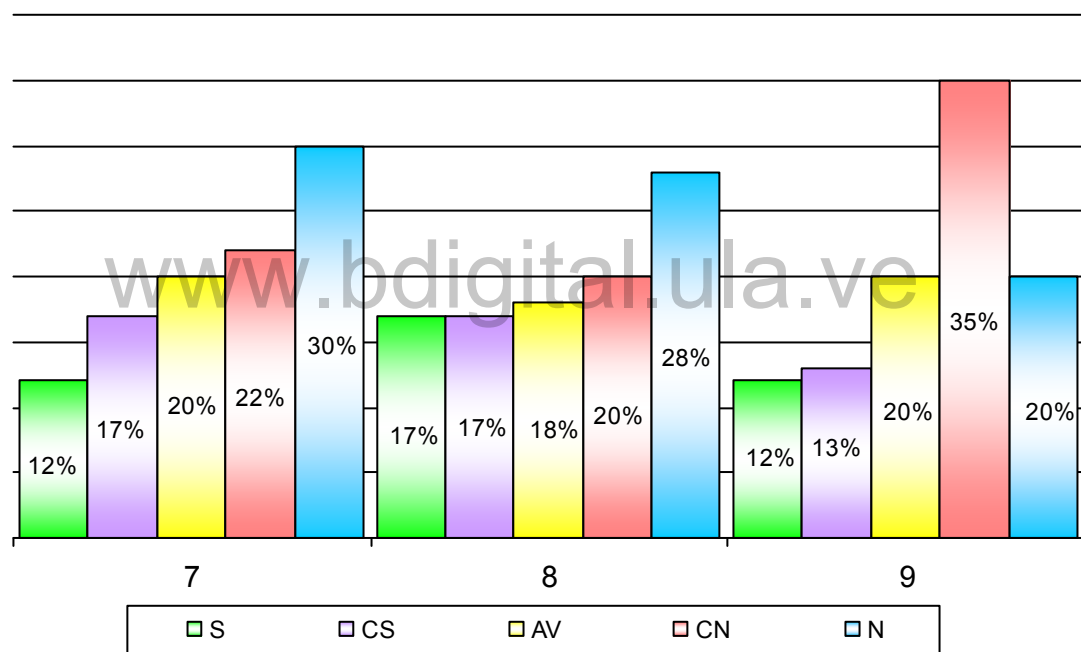


Gráfico 9: Condiciones Favorables de Trabajo. Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral. Variable: Satisfacción Laboral. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Elementos de la satisfacción laboral

Indicador: Colegas que brindan apoyo

Tabla 10.- Colegas que brindan apoyo

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
10.- Recibe apoyo de los compañeros en la realización de algunas de sus tareas	03	5	04	7	34	57	07	12	12	20	60
11.- Se promueve la cooperación entre el personal en su departamento	03	5	04	7	24	40	12	20	17	28	60
12.- El trato en su relación con sus compañeros de trabajo es amigable, tolerante.	04	7	05	8	15	25	16	26	20	33	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

De acuerdo con el indicador colegas que brindan apoyo, un 57% expresa que a veces recibe apoyo de los compañeros en la realización de algunas de sus tareas y un 20% dice nunca recibirla. Nuevamente 40% de los encuestados opina que en su departamento a veces se promueve la cooperación entre el personal, sin embargo, 28% dice nunca. De acuerdo con el ítem 12, el 33% de los encuestados manifiesta que en su relación el trato con sus compañeros de trabajo nunca es amigable o tolerante. Mientras que un 26% expresa que casi nunca lo es, y un 25% a veces.

Al respecto Robbins (2009) las personas más del trabajo que el dinero o realizaciones materiales, también llena la necesidad del contacto social, por lo tanto no es sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral; a su vez, los empleados obtiene del trabajo logros tangibles, no simplemente dinero, cubre la necesidad de interacción social y el respecto, tomando la comunicación un papel de vital importancia ya que permite garantizar y desarrollar mejor entendimiento de las actividades y procesos.

En consecuencia, mantener colegas que brindan un apoyo incondicional al constituye un factor de satisfacción pues al realizar las tareas y obtener la colaboración de sus compañeros, el empleado se interesan más en su ambiente de trabajo tanto por el bienestar personal como para facilitar la realización de sus

labores. Pues la satisfacción es vista como un conjunto de actitudes ante el trabajo y es transmitida al empleado como una disposición psicológica; la misma dependerá de factores, como en este caso, la colaboración y apoyo de los compañeros, lo cual funciona como un factor esencial para mantener la estabilidad emocional y las relaciones interpersonales que se desarrollan en el trabajo.

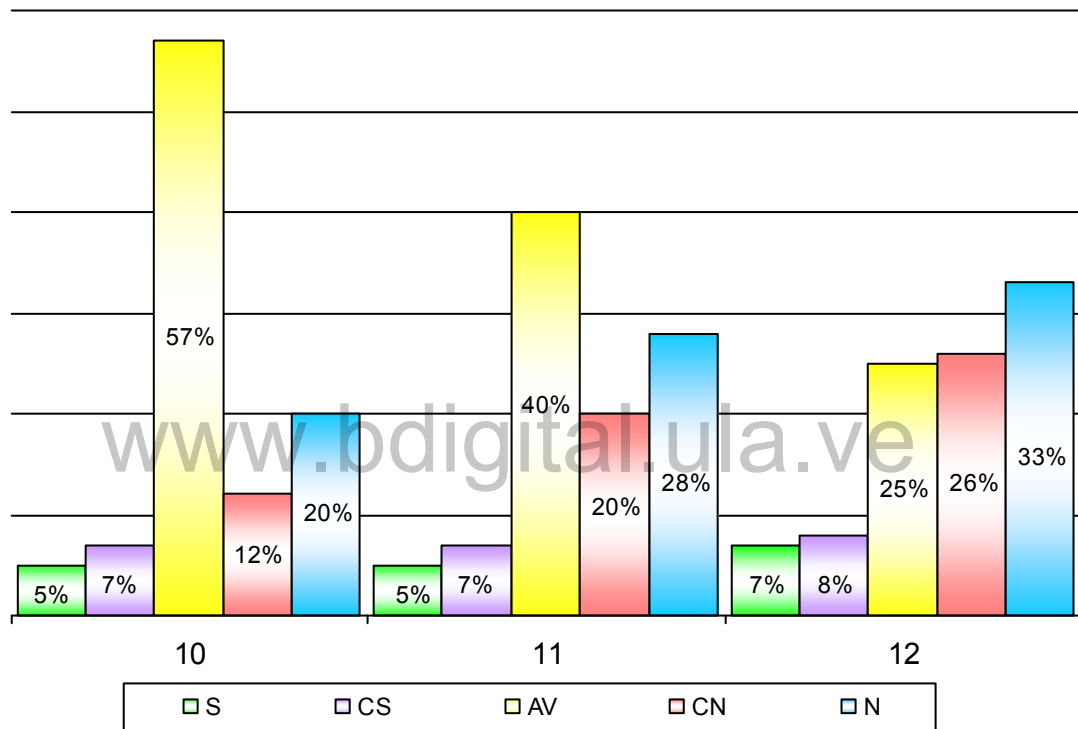


Gráfico 10: Colegas que brindan apoyo. Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral. Variable: Satisfacción Laboral. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Elementos de la satisfacción laboral

Indicador: Calidad de la supervisión

Tabla 11.- Calidad de la supervisión

Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	
13.- El Supervisor inmediato es comprensivo	03	5	03	5	10	17	17	28	17	28	60
14.- Trabajo es elogiado por su supervisor inmediato	05	8	09	15	13	22	17	28	17	28	60
15.- El supervisor inmediato se interesa por las opiniones de los trabajadores	05	8	07	12	12	20	23	38	23	38	60

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido al personal del IPASME-Trujillo. (Urbina, 2017)

En función del indicador calidad de supervisión, existen dos porcentajes iguales (28%) quienes afirman que el Supervisor inmediato nunca o casi nunca es comprensivo. Igualmente dos porcentajes iguales referidos al 28% manifiestan que su trabajo nunca o casi nunca es elogiado por su supervisor inmediato. Finalmente, el 38% considera que nunca o casi nunca el supervisor inmediato se interesa por las opiniones de los trabajadores.

Por tanto, es pertinente citar a Robbins (2009) quien manifiesta que en general, la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal en ellos”, puesto que el personal tiende a preferir puestos, donde la relación empleado-jefe, está acorde para facilitar el buen desarrollo de las actividades.

En relación con esto, entre más oportunidad tengan los empleados de comunicarse con su supervisor, mayor tiende a ser su satisfacción en el trabajo. De esta manera, en la medida en que el supervisor se ajuste a principios estará ejerciendo una supervisión adecuada. Es decir, en la medida que el supervisor asuma una conducta positiva, la cual le permita actuar democráticamente, que esté capacitado para supervisar, mantenga una comunicación eficiente, sea flexible o abierto a los

cambios y mantenga relaciones armoniosas con los supervisados entre otros, su supervisión se llevara a cabo de manera exitosa y el personal que se encuentre bajo su supervisión estará satisfecho realizando su labor y función para optimizar el bienestar y la calidad de atención a los pacientes.

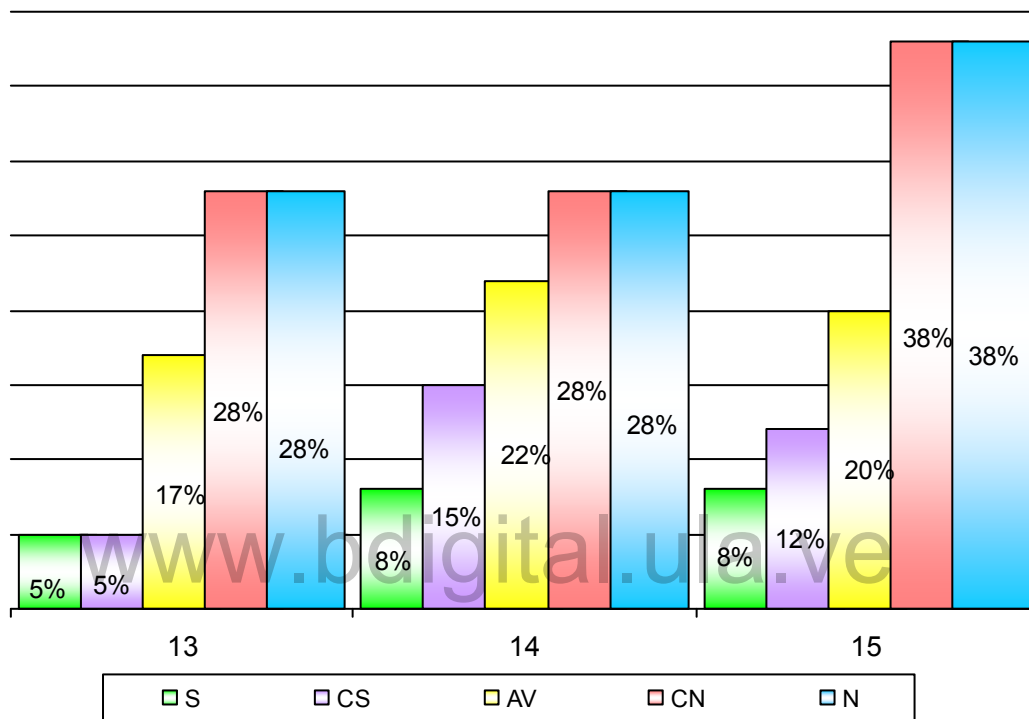


Gráfico 11: Calidad de la Supervisión. Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral. Variable: Satisfacción Laboral. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario dirigido a los empleados del IPASME Trujillo. (Urbina, 2017).

En razón de lo encontrado con la aplicación del instrumento se han elaborado una serie de lineamientos que a continuación se señalan, los cuales servirán para mejorar el clima organizacional dentro del IPASME Trujillo, en función de buscar la satisfacción laboral de los empleados y por ende el rendimiento de cada uno de ellos.

Para dar cumplimiento al objetivo: generar lineamientos teóricos para mejorar el clima organizacional en función de la satisfacción laboral del personal en el IPASME Trujillo, se proponen los siguientes lineamientos:

Formular lineamientos teóricos dirigidos a mejoramiento del clima organizacional en función de la satisfacción laboral del personal de la IPASME Trujillo.

Presentación de los lineamientos

Estos lineamientos surgen como respuesta a los principales problemas identificados, producto del análisis de los resultados, los cuales demostraron que la variable Clima Organizacional incide en la satisfacción laboral del personal del IPASME Trujillo fueron considerados por los entrevistados.

De allí la necesidad de formular lineamientos que atiendan a cada uno de los aspectos débiles detectados a nivel de lo evaluado en cada uno de los indicadores que los componen. Por lo que el investigador sugiere:

Promover la efectividad del proceso de comunicación

Con esto se busca establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales. Entre sus propósitos se encuentran:

Facilitar las relaciones interpersonales o interdepartamentales.

Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.

Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

Entre las acciones a seguir se encuentran:

Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.

Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.

Procurar un ambiente de confianza y seguridad.

Utilizar canales y medios efectivos de comunicación, esto puede lograrse utilizando carteleras informativas, las TIC para que la información llegue más rápido a todo el personal.

Adoptar un estilo de liderazgo participativo

Se trata de asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la institución. Sus propósitos son:

Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.

Promover mejores relaciones interpersonales.

Facilitar la delegación de autoridad.

Incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de decisión.

Las acciones a seguir se centran en:

Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.

Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.

Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.

Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones

Se trata de promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas; entre sus propósitos se encuentran:

Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los subordinados.

Facilitar la identificación de las discrepancias que originan una situación problemática.

Tomar decisiones con criterios de eficiencia.

Las acciones de este lineamiento se proponen:

Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.

Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.

Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal, técnica Delphi, entre otros.

Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

www.bdigital.ula.ve

Promover un mejor clima organizacional en la organización por medio de los factores ambientales para un mejor desempeño del recurso humano

Con ello se busca, ofrecer a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito. Sus propósitos son:

Realizar operaciones en armonía con el desarrollo de la organización.

Cumplir con la legislación ambiental nacional e internacional.

Promover y apoyar iniciativas para la protección del ambiente laboral y la participación y compromiso de todos los trabajadores.

Promover la adopción y aplicación de las normativas físicas ambientales dentro de la empresa.

Las acciones a seguir se centran en:

Los factores ambientales se mantendrían constantes.

Los cambios deben ser introducidos gradualmente.

Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.

Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores ambientales.

Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo

Con este lineamiento se trata de reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales. El propósito primordial de este punto es:

Incrementar la participación de los subordinados en la consecución de las metas.

Fomentar un clima satisfactorio y armónico.

Mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados.

Obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

Las acciones a seguir consisten en:

Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.

Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.

Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación ya actualización empleado, entre otros.

Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

Con el alcance de estos objetivos, puede considerarse que el objetivo general propuesto para analizar la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del IPASME-Trujillo, se logró en su totalidad; puesto que se estableció la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores y al mismo tiempo, se generaron lineamientos planteados para mejorar esta relación de variables.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permitieron realizar un análisis de los datos recabados, de los cuales se establecieron conclusiones relevantes correspondientes a los objetivos planteados.

En relación al primer objetivo propuesto para Identificar los factores del clima organizacional en el IPASME Trujillo. La gran mayoría de los encuestados considera que dentro de la institución de salud carecen de los factores que inciden en el clima organización; en sus respuestas fueron muy enfáticos al afirmar que no se da un eficiente proceso de comunicación, ni influye de manera acertada en todos los que allí laboran. Al mismo tiempo, consideran que existe una ausencia de liderazgo, pues el directivo no hace partícipe a sus empleados en las gestiones que se llevan a cabo dentro de los departamentos que conforman el IPASME-Trujillo.

De igual manera, las decisiones son tomadas por una sola persona, por ser quien dirige la institución; allí no se involucra al empleado para que comparta sus ideas, y casi nunca estas decisiones se generan acordes a los equipos de trabajos, convirtiéndose esto en un factor desmotivante para el personal que aspira ascender dentro del departamento, implicando ello que se genere un clima de tensión y conflictos por la competencia que surge entre los mismos al querer ganarse un puesto de confianza; de una u otra manera esto permite que los directivos no definan claramente cuáles son las normas y reglas que se deben cumplir para alcanzar los objetivos organizacionales.

En cuanto al segundo objetivo plasmado para Describir los elementos de la satisfacción laboral del personal de la IPASME Trujillo. Es pertinente explicar que dentro del IPASME-Trujillo, los elementos de la satisfacción laboral como la retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados, debido a que sienten que no hay una relación entre el trabajo ejecutado y el sueldo percibido, en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, son percibidas por los empleados como insatisfactorias.

Igualmente, las condiciones físicas del entorno de trabajo están generando satisfacción, ya que los empleados consideran que la distribución, las condiciones y la limpieza y orden del espacio de trabajo son satisfactorias. Sin embargo, las relaciones con los compañeros de trabajo están generando insatisfacción, por la poca colaboración y apoyo entre los miembros de los departamentos. En cuanto a la calidad de supervisión, existe insatisfacción, ya que consideran que quienes los dirigen no tienen disposición para compartir las decisiones, por lo cual consideran que el supervisor debe ser un jefe más accesible para poder ayudar al personal y a la institución a seguir adelante en la prestación del servicio que allí se ofrece.

Respecto al objetivo que permite Formular lineamientos teóricos para el fortalecimiento del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en el IPASME Trujillo. Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, sus alcances así como también sus causas, efectos y demás factores, se crean una serie de lineamientos; que servirán para mejorar las condiciones de trabajo, optimizando y desarrollando un efectivo clima organizativo en toda la institución, lo que generará una satisfacción laboral del personal que allí se desempeña, por cuanto se piensa que esta investigación determinó la importancia de un buen ambiente de trabajo para obtener una satisfacción de los empleados.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones establecidas en la investigación, se plantea una serie de recomendaciones significativas para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el IPASME-Trujillo.

Al conocer las características del clima organizacional en el IPASME-Trujillo, se espera que los líderes de la misma si desean solucionar los problemas que aquejan al personal, se les sugiere tomar en consideración los aspectos del clima organizacional que están presentes en dicha institución e intentar darle una solución favorable para que el recurso humano pueda mejorar su desempeño.

Se sugiere a los directivos del IPASME-Trujillo elaborar planes de acción para mejorar el clima organizacional y lograr un espacio de trabajo acorde al servicio que allí se presta. E esta manera, el ambiente de trabajo repercutirá en el desempeño laboral de los empleados que allí laboran.

Sería recomendable que los jefes directos del en el IPASME-Trujillo, pongan en práctica proyectos para mejorar el clima organizacional en las categorías que exijan mayor atención tales como: comunicación, expectativas individuales, apoyo institucional, identificación de los conflictos, participación, toma de decisiones, entre otros, de esta manera puede incrementarse la satisfacción laboral de quienes allí labran, así como también alcanzar objetivos organizacionales.

Propiciar talleres de relaciones interpersonales de manera de superar la insatisfacción generada entre los trabajadores por la poca colaboración y apoyo entre el recurso humano de los diferentes departamentos que conforman el IPASME-Trujillo.

Dar a conocer los resultados de la investigación, con la finalidad de buscar los correctivos necesarios para solventar los puntos mejorables de los mismos.

Aplicar evaluación del desempeño con el fin de capacitar, formar y fortalecer al recurso humano; de esta manera se contará con suficientes elementos constantes que permitirán una retribución económica que estará acorde en la relación trabajo ejecutado/sueldo percibido.

Igualmente la supervisión debe conocer los resultados, con la finalidad de buscar los correctivos necesarios para solventar y mejorar la problemática encontrada.

Es recomendable diseñar programas de entrenamiento para satisfacer las necesidades del recurso humano, en formación y desarrollo.

Identificar las fortalezas y áreas de mejorar en el rendimiento de cada función, con el propósito de preparar y ejecutar programas de desarrollo que impulsen el proceso continuo del talento humano en el ámbito laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acurero (2008) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal del Sistema Bibliotecario de la Universidad del Zulia (LUZ). Universidad “Rafael María Baralt”. Maestría en Recursos Humanos. Venezuela.
- Álvarez, L. (2006) Responsabilidad del profesional en la empresa. Hacia una ética de la actividad empresarial Editorial El Búho. Colombia.
- Álvarez, V. (2006). Guía teórico practica para la creación de empresas de producción social. Editorial La pupila insomne. Venezuela.
- Antúnez, Y. (2015) Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Venezuela.
- Barrio, (2008), “Análisis del clima organizacional en el Instituto Nacional de Estadística gerencia Estatal Trujillo” Universidad “Rafael María Baralt”. Especialista en Recursos Humanos. Venezuela.
- Brunet, L (2011), El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencia. Editorial Trillas. México.
- Chávez N. (2007) Introducción a la Investigación Educativa. Editorial LUZ. Venezuela.
- Chiaveanato, I. (2008). Iniciación a la Administración de Personal. México. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrw-Hill. Colombia
- Chiavenato, I. (2009) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2008) Administración de Personal. . Editorial Panapo. México.
- D’Anello, S. y Bustamante, S. (2002) Satisfacción en el trabajo. Departamento de Psicología de la Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela

- David, F (2006). La Gerencia Estratégica. Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A. México.
- Davis, F. (2006) Comunicación No verbal. Editado por FGS. Puerto Rico.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. México. Undécima edición
- Dormetty, M. (2004) Conceptos y Dimensiones del Clima organizacional. Editorial Prentice Hall. España.
- Fernández, I. (2008). Tensión Organización-Persona. RH Management. Documento en Línea. Consultado: <http://www.ignaciofernandez.cl/sitio2/index.php/publicaciones/columnas-de-opinion/127-fernandez-2008-tension-organizacion-persona-rh-management>
- Gadow, F. (2010) Dilemas. La Gestión del talento humano en tiempos de cambio. Editorial Granica.
- Gibson, J. (2005). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly. J. (2006) Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos. Editorial McGraw-Hill-Interamericana. Chile
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly. J. (2007) Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Calidad y Productividad. Mc Graw Hill México.
- Gil, J. Ruiz, R. y Ruiz, D. (2003) La nueva dirección de personas en la empresa. Editorial McGraw-Hill. México.
- Goncalves, A. (2002) Dimensiones del Clima Organizacional. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). En Línea. Disponible en: www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html. Consultado el 23 de enero de 2013
- Goncálves, A. (2006). *Clima organizacional*. (En Red) Disponible en: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>. Consultado el 23 de enero de 2013
- Goncalves, A. (s/f) Dimensiones del Clima Organizacional. Documento en Línea. Disponible en http://www.calidad.org/articles/dec_97.htm 97/2 . Consultado el 23 de enero de 2013.

- Guillén, G, Gala L, Velázquez, M. (2006). Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial McGraw-Hill. México.
- Harris, M. (2006) Una Teoría Dinámica de Guerra. Editorial Trillas. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista: (2010). Metodología de la Investigación. (5ª ed.) Editorial McGraw-Hill Interamericana. Perú.
- Hurtado, J. (2008) Metodología de la Investigación Holística. Editorial Sypal. Venezuela.
- Ibarra, O. (2006) La función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, Colombia.
- Ibirma, C.(2010) Clima Organizacional. Documento en Línea. Consultado en: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional. Consultado el 23 de enero de 2013
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2004). Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencia. Editorial McGraw-Hill. México.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Kinney, T. y Taylor, J. (2003) Investigación de Mercados Editorial McGraw- Hill. España.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2006). Administración. Una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Linares (2012) Trabajo de grado titulado Cambio organizacional y actitud hacia la satisfacción laboral en el sector público de salud. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin. Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Maracaibo.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile pp 58-69. Consultado en: http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/factoresorganizacionales.pdf.
- Márquez (2010) Evaluación del desempeño y satisfacción en el trabajo, personal administrativo IPASME Boconó, Valera y Trujillo. Universidad “Rafael María Baralt”. Maestría en Recursos Humanos. Venezuela.
- Méndez, C. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo de Proceso de Investigación. 4ta edición. Mc. Graw-Hill. Colombia.

- Mintzberg, H. (2004) "Diseño de organizaciones eficientes". Buenos Aires: Editorial El Ateneo. Argentina.
- Montilla, C (2011) Estrés y Satisfacción Laboral Gestión del Talento del personal médico del Departamento de gineco-obstetricia del Hospital Universitario "Dr. Pedro Emilio Carrillo". Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Trujillo.
- Morles, V. (2006). Planeamiento y análisis de investigaciones. Eldorado Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Newstrom J. (2007) Comportamiento Humano en el trabajo. (12ª ed.) Editorial McGraw Hill. México.
- Pelekais, C., Finol, M. Neuman, N. Y Parada, J. (2007). El ABC de la investigación. Una aproximación teórico práctica. Ediciones Astro data S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, A. (2002). Clima organizacional y productividad en una empresa desarrolladora de software. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Trabajo de Grado. Lara. Venezuela.
- Piña, (2010) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Empleado Administrativo de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Zulia (FUNDACITE ZULIA). Universidad "Rafael María Baralt". Maestría en Recursos Humanos. Venezuela.
- Ramió, C. (2008) "Teoría de la Organización y Administración Pública". Documento en Línea. Consultado en: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdeadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- Ramírez, A (2009) Metodología de la investigación científica. Javeriana. Bogotá.
- Ramírez, H. (2008). "Cambio y Desarrollo Organizacional. Elementos clave para la cooperación en la organización: Confianza y Comunicación", Development And Change en Université Jean Moulinen Lyon 3, ISBN: 978-2917078-08-2.
- Ramírez, T. (2010). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Robbins, (2009) Comportamiento Organizacional. decima edición México: Prentice Hall
- Robbins, S. (2003) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México

- Robbins, S. y Judge, T.(2009). Comportamiento organizacional.13 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Rodríguez, D. (2006). Diagnóstico organizacional. Editorial Alfa Omega. España.
- Rodríguez, R. (2013) Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Saavedra (2010) Relación entre satisfacción laboral y el desempeño profesional de enfermería en el área sala de parto Hospital “Dr. Pedro García Lara”. Universidad “Rafael María Baralt”. Maestría en Recursos Humanos. Venezuela.
- Saavedra, R. (2005) Motivación, Liderazgo, Desarrollo Personal, Laboral y Autoestima. Documento en Línea. Consultado en: http://www.asi-sea.com/profile/rosasaavedra?xg_source=activity
- Segredo, A. y Reyes, D. (2006). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Documento en Línea. Consultado: <http://www.socumefa.sld.cu/editorial030420051.htm>
- Serrano (2009) Satisfacción Laboral y Calidad del Servicio del Personal Médico de la Clínica Industrial PDVSA San Francisco. Universidad “Rafael María Baralt”. Maestría en Recursos Humanos. Venezuela.
- Shurden (2008). Organización y Administración. México: Editorial Prince-Hall.
- Snow, J. (2003) Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a empleados estimados. . Rev. Jona. Vol. 32. Número 7/8.
- Stoner, J. (2006) Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Tamayo, M. (2003). Metodología de la Investigación Científica. Grupo Noriega Editores. Editorial Limusa S.A. de C.V. México.
- Toro, F. (2006). El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Editorial Cincel. Colombia.
- Valencia, B. (2013) Medición del Clima Organizacional en el Sector Manufacturero de Pinturas de la Región Central. Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela.
- Villegas, G. (2014) Labor gerencial de los directores y su asociación con el clima organizacional de los docentes. Universidad Pedagógica Experimental “Libertador”.

Wigodski, T. (2004) Gestión estratégica: síntesis integradora y dilemas abiertos.
Trend Management. Edición especial. V.9 / mayo 2004.

www.bdigital.ula.ve

Anexo Cuestionario clima organizacional

ITEMS	5	4	3	2	1
VARIABLE: Clima organizacional					
Dimensión: Factores del Clima organizacional					
Indicador: Comunicación					
1.- Los directivos promueven reuniones con el personal para transmitirle información sobre la organización					
2.- La comunicación fluye de manera acertada entre todos los departamentos					
3.- Los directivos utilizan diversos métodos para transmitir la información oficial					
Indicador: Liderazgo					
4.- La gerencia de la organización impulsa el trabajo que usted realiza					
5.- La gerencia de la organización lo hace participe en la gestión del departamento					
6.- Los directivos impulsan la confianza mutua entre los miembros de la división para orientar las metas organizacionales					
Indicador: Toma de decisiones					
7.- En el proceso de toma de decisiones es involucrado el departamento donde usted labora.					
8.- Las decisiones son tomadas por los equipos de trabajo de cada departamento					
9.- en la organización se incentiva al personal a participar en la toma de decisiones					
Indicador: Trabajo en equipo					
10.- Los directivos estimulan el trabajo en equipo de los miembros de la organización					
11.- En la organización se fomenta un ambiente de confianza, entre los miembros de los equipos de trabajo.					
12.- Los empleados se organizan en equipos para buscar la solución a los problemas de la organización					
Indicador: Manejo de conflictos					
13.- Frente a los conflictos en el trabajo, los directivos fomentan un clima abierto como manera de resolver las diferencias.					
14.- Ante las situaciones de conflicto los directivos escuchan las diferentes opiniones del personal.					
15.- Los conflictos que surgen en las relaciones con sus compañeros afectan su desempeño laboral					
Indicador: Normas y Reglas					
16.- Los directivos definen claramente los objetivos que se quieren alcanzar					
17.- Se cumplen las normas y reglamentos al momento de desarrollar las tareas					
18. La organización posee normas de funcionamiento claras					

Anexo Cuestionario satisfacción laboral

ITEMS	5	4	3	2	1
VARIABLE: Satisfacción Laboral.					
Dimensión. Elementos de la satisfacción laboral.					
Indicador: Reto del trabajo.					
1.- El trabajo que realizan los empleados es retador					
2.- En la organización los empleados disfrutan trabajar a presión					
3.- El personal muestra disposición de asumir riesgos					
Indicador: Remuneración Recompensas justas.					
4.- La remuneración percibida responde a sus expectativas					
5.- Recibe recompensas por los trabajos derivados de su empleo					
6.- La remuneración recibida está acorde a los esfuerzos realizados en su puesto de trabajo					
Indicador: Condiciones favorables de trabajo.					
7.- Las condiciones de trabajo en su entorno laboral le ofrecen comodidad para realizar sus tareas					
8.- Las condiciones de trabajo se adaptan a sus requerimientos físicos					
9.- Las condiciones ambientales son nada peligrosas para el desempeño de sus funciones					
Indicador: Colegas que brinden apoyo					
10.- Recibe apoyo de los compañeros en la realización de algunas de sus tareas					
11.- Se promueve la cooperación entre el personal en su departamento					
12.- El trato en su relación con sus compañeros de trabajo es amigable, tolerante.					
Indicador: Calidad de la supervisión					
13.- El Supervisor inmediato es comprensivo					
14.- Trabajo es elogiado por su supervisor inmediato					
15.- El supervisor inmediato se interesa por las opiniones de los trabajadores					

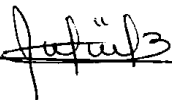
Anexo B. Cartas de validez

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Angela González F, portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5.763.829, hace constar por medio de la presente, que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL IPASME-TRUJILLO**, llevada a cabo por la Licenciada **Dennys Carolina Urbina de Valera**, Cédula de Identidad N° **13.745.363**. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Cumple con los requisitos, por tanto,
puede ser aplicado
www.bdigital.ula.ve

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos. Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los _____ días del mes de _____ del año 2017.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe HENRY CASTELLANOS C., portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5353312, con estudios de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos, hace constar por medio de la presente que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL IPASME-TRUJILLO**, llevada a cabo por la Licenciada **Dennys Carolina Urbina de Valera**, Cédula de Identidad N° **13.745.363**. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Reune los parámetros para su
Aprobación

www.bdigital.ula.ve

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los _____ días del mes de _____ del año 2017.

H. Castellanos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Dra. Iraida Mejía Banío, portador (a) de la Cédula de Identidad N° 5.784.131., hace constar por medio de la presente, que leído, analizado e interpretado el instrumento de recolección de la información elaborado para lograr la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL IPASMETRUJILLO**, llevada a cabo por la Licenciada **Dennys Carolina Urbina de Valera**, Cédula de Identidad N° 13.745.363. Luego de la revisión exhaustiva referida a la coherencia, pertinencia, correspondencia, redacción, suficiencia, y adecuada elaboración de objetivos, emito el siguiente veredicto:

Instrumento Validado.

www.bdigital.ula.ve

En correspondencia, manifiesto su validez de contenido para los fines establecidos. Constancia que se expide a petición de la parte interesada en la ciudad de Trujillo a los 02 días del mes de 04 del año 2017.

Iraida Mejía

Anexo c. Confiabilidad de los instrumentos

		Prueba Piloto Variable "Clima Organizacional"																		Total
Ítems	Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18
1	4	4	5	3	5	3	3	1	1	1	5	4	4	5	4	1	3	3	3	58
2	4	4	3	3	5	3	3	1	1	1	5	4	4	5	4	1	3	3	3	56
3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	81
4	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	3	1	5	1	1	1	4	34
5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	76
6	3	2	3	1	4	4	3	1	2	3	3	4	1	2	5	3	3	3	5	52
7	4	5	2	5	1	3	1	1	1	1	5	3	1	1	5	2	1	1	1	43
8	2	2	3	3	5	5	3	5	5	1	3	5	3	2	2	2	1	2	2	56
9	2	3	2	1	1	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	36
10	4	5	3	5	1	3	5	1	2	5	3	1	4	1	5	4	1	1	1	54
Σ	33	36	31	37	28	31	27	22	25	36	32	34	34	34	26	34	27	24	29	546
X	3.3	3.6	3.1	3.7	2.8	3.1	2.7	2.2	2.5	3.6	3.2	3.4	3.4	3.4	2.6	3.4	2.7	2.4	2.9	54.6
S ²	0.43	0.51	0.38	0.54	0.31	0.38	0.29	0.19	0.25	0.51	0.40	0.46	0.46	0.46	0.27	0.46	0.29	0.23	0.33	44.75
S	0.66	0.72	0.62	0.74	0.56	0.62	0.54	0.44	0.5	0.72	0.64	0.68	0.68	0.68	0.52	0.68	0.54	0.48	0.58	10.6

Resultados obtenidos para la confiabilidad del cuestionario "Clima Organizacional". Coeficiente Alpha de Cronbach

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] = \frac{18}{17} \left[1 - \frac{10.6}{44.75} \right]$$

$$r_{tt} = 1.05[1 - 0.23] = 1.05[0.77]$$

$$r_{tt} = 0.81$$

Prueba Piloto Variable "Satisfacción Laboral"

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total
Sujetos																
1	2	1	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1	4	1	1	38
2	2	1	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1	4	1	1	38
3	1	3	1	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1	1	1	43
4	5	5	1	2	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1	36
5	3	2	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	60
6	2	2	3	5	3	5	5	3	3	1	2	2	1	1	2	40
7	1	5	5	1	5	1	5	1	0	1	1	1	1	1	1	30
8	2	5	3	2	3	2	2	1	3	3	2	3	1	1	1	34
9	5	5	1	2	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	31
10	1	5	2	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	42
Σ	24	34	21	37	44	42	40	29	26	15	15	18	19	13	15	392
X	2.4	3.4	2.1	3.7	4.4	4.2	4.0	2.9	2.6	1.5	1.5	1.8	1.9	1.3	1.5	39.2
S ²	0.23	0.46	0.17	0.54	0.77	0.70	0.64	0.33	0.27	0.09	0.09	0.12	0.14	0.06	0.09	22.09
S	0.48	0.68	0.42	0.74	0.88	0.84	0.8	0.58	0.52	0.3	0.3	0.36	0.38	0.26	0.3	7.84

Resultados obtenidos para la confiabilidad del cuestionario "Satisfacción Laboral". Coeficiente Alpha de Cronbach

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{St^2} \right] = \frac{15}{14} \left[1 - \frac{7.84}{22.09} \right]$$

$$r_{tt} = 1.07[1 - 0.35] = 1.07[0.65] \quad r_{tt} = 0.70$$