

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES (FACEAC)**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE-
2015”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN.**

AUTORA:

BACH. CALDAS MONTERO, Arleth del Milagro.

ASESOR:

LIC. ADM. ZAPATA SANDOVAL JUAN.

Lambayeque - Perú

2016

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE-
2015”**

TESIS

Presentada a la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración

Lic. Adm. Gerardo Gaspar Deza Malca
Presidente del Jurado de Tesis

Lic. Adm. Juan Branca Méndez
Secretaria del Jurado de Tesis

Lic. Adm. Noé Alberto Rosillo Alberca
Vocal del Jurado de Tesis

Lic. Adm. Juan Zapata Sandoval
Asesor de Tesis

Bach. Arleth del Milagro Caldas Montero
Tesista

DEDICATORIA

A DIOS Por darme la sabiduría y la inteligencia para poder llegar a hasta este punto tan importante de mi vida, y regalarme tantas bendiciones en cada paso que doy profesionalmente.

A MI MADRE , por ser mi mayor bendición inspiración en este tan grande paso que doy. Por darme el apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por ser el pilar de amor y sabiduría en todo momento.

A MIS CATEDRÁTICOS Por haber compartido conmigo toda su sabiduría, experiencia e inteligencia durante todo este proceso educativo y por ser un ejemplo a seguir como profesionales.

Arleth del Milagro

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, y fortalecer mi corazón y llenar mi vida de sus bendiciones e iluminar mi mente y por haber puesto en mi a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio e investigación.

En un lugar muy especial y único a mi madre que con su apoyo moral y económico han apoyado cada uno de los proyectos grandes y pequeños que se han presentado en mi vida.

A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo que me brindó la oportunidad de ingresar a sus aulas para obtener nuevos conocimientos y ser un buen profesional.

Arleth del Milagro

INDICE

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. HIPÓTESIS.....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN	7
1.6. DELIMITACIÓN	7
1.7. LIMITACIÓN.....	8
1.8. ANTECEDENTES	8
<i>En el contexto internacional.....</i>	<i>8</i>
<i>En el contexto Nacional.....</i>	<i>15</i>
1.9. MARCO TEÓRICO.....	19
1.9.1. Clima Organizacional	19
1.9.1.1. Variables del Clima Organizacional	20
1.9.1.2. Características del Clima Organizacional	20
1.9.1.3. Funciones del Clima Organizacional	21
1.9.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional	23
1.9.1.5. Factores que inciden en el Clima Organizacional	27
1.9.1.6. Teorías del Clima Organizacional	29
1.9.2. Satisfacción Laboral.....	37
1.9.2.1. Factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral	39
1.9.2.2. Teorías de La Satisfacción Laboral	39
1.10. MARCO CONCEPTUAL.....	46
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO	53
2.1. VARIABLES:	53
2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	53
2.3. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	54
2.3.1. Tipo de Investigación	54
2.3.2. Diseño de la investigación	54
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	54
2.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.6. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
2.7. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	56
2.8. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	56
CAPITULO III: RESULTADOS	57
3.1. RESULTADOS	57
CAPITULO IV: DISCUSIÓN.....	68
4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	68
4.2. SATISFACCIÓN LABORAL	72
CAPITULO V: CONCLUSIONES	75

5.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL	75
5.2.	SATISFACCIÓN LABORAL	76
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES		77
CAPITULO VII: PROPUESTA		78
7.1.	PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	78
CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		83
ANEXOS		86
ANEXO 1: CUESTIONARIO		86

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN PROPUESTOS POR LIKERT.....	31
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
TABLA 3. MI CENTRO DE LABORES ME OFRECE LA OPORTUNIDAD DE HACER LO QUE MEJOR SE HACER	57
TABLA 4. ME RIO DE BROMAS.....	57
TABLA 5. MI JEFE INMEDIATO TRATA DE OBTENER INFORMACIÓN ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN.....	57
TABLA 6. LA INNOVACIÓN ES CARACTERÍSTICA DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.....	58
TABLA 7. MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO TOMAN INICIATIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	58
TABLA 8. MI REMUNERACIÓN ES ADECUADA EN RELACIÓN CON EL TRABAJO QUE REALIZO.....	58
TABLA 9. MI JEFE ESTÁ DISPONIBLE CUANDO SE LE NECESITA	59
TABLA 10. MI JEFE INMEDIATO SE PREOCUPA POR CREAR UN AMBIENTE LABORAL AGRADABLE	59
TABLA 11. LAS COSAS ME SALEN PERFECTAS.....	59
TABLA 12. CONOZCO LAS TAREAS O FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE DEBO REALIZAR EN MI ORGANIZACIÓN.....	60
TABLA 13. MI TRABAJO ES EVALUADO EN FORMA ADECUADA	60
TABLA 14. ES FÁCIL PARA MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO QUE SUS NUEVAS IDEAS SEAN CONSIDERADAS	60
TABLA 15. LAS TAREAS QUE DESEMPEÑO CORRESPONDEN A MI FUNCIÓN.....	61
TABLA 16. EN MI ORGANIZACIÓN PARTICIPO EN LA TOMA DE DECISIONES	61
TABLA 17. ESTOY SONRIENTE	61
TABLA 18. LOS PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS SON DISTRIBUIDOS EN FORMA JUSTA.....	62
TABLA 19. MI INSTITUCIÓN ES FLEXIBLE Y SE ADAPTA BIEN A LOS CAMBIOS.....	62
TABLA 20. LA LIMPIEZA DE LOS AMBIENTES ES ADECUADA	62
TABLA 21. NUESTROS DIRECTIVOS CONTRIBUYEN A CREAR CONDICIONES ADECUADAS PARA EL PROGRESO DE MI ORGANIZACIÓN	63
TABLA 22. MI CONTRIBUCIÓN JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN EL ÉXITO DE MI ORGANIZACIÓN DE SALUD.....	63
TABLA 23. EXISTEN INCENTIVOS LABORALES PARA QUE YO TRATE DE HACER MEJOR MI TRABAJO	63
TABLA 24. COMETO ERRORES	64
TABLA 25. ESTOY COMPROMETIDO CON MI ORGANIZACIÓN DE SALUD	64
TABLA 26. LAS OTRAS ÁREAS O SERVICIOS ME AYUDAN CUANDO LAS NECESITO.....	64
TABLA 27. EN TÉRMINOS GENERALES ME SIENTO SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO	65
TABLA 28. PUEDO CONTAR CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO CUANDO LOS NECESITO	65
TABLA 29. MI SALARIO Y BENEFICIOS SON RAZONABLES.....	65
TABLA 30. CUANDO HE ENCONTRADO ALGO LO HE DEVUELTO A SU DUEÑO	66
TABLA 31. MI JEFE INMEDIATO SE COMUNICA REGULARMENTE CON LOS TRABAJADORES PARA RECABAR APRECIACIONES TÉCNICAS O PERCEPCIONES RELACIONADAS AL TRABAJO.....	66
TABLA 32. ME INTERESA EL DESARROLLO DE MI ORGANIZACIÓN DE SALUD	66
TABLA 33. HE MENTIDO.....	67
TABLA 34. RECIBO BUEN TRATO EN MI ÁREA O SECCIÓN DONDE TRABAJO	67
TABLA 35. PRESTO ATENCIÓN A LOS COMUNICADOS QUE EMITEN MIS JEFES	67
TABLA 36. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO.....	79
TABLA 37. ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN.....	80
TABLA 38. ESTRATEGIA DE RELACIONES.....	81
TABLA 39. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. JERARQUÍA DE NECESIDADES	42
--	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal. Determinar cómo el clima organizacional (CO) influye en la satisfacción laboral (SL) de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015. La investigación fue de tipo Descriptiva, Explicativa y No experimental. La muestra estuvo conformada por 191 trabajadores, se Utilizó la técnica de la encuesta, como instrumento se utilizó 01 cuestionario de 33 preguntas, los principales hallazgos fueron: Que los trabajadores son honrados, reciben un buen trato, que los premios y reconocimientos no se otorgan en forma justa y ética; que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, así mismo existe un buen ambiente de trabajo, que tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben, que no son consideradas las nuevas ideas, que a veces reciben ayuda y que las remuneraciones, beneficios e incentivos no son los adecuados. Esto demuestra que existe un regular clima organizacional, que la satisfacción laboral es de baja a media. Por tanto se concluye, que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque.

Palabras Clave: Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

This research had as main objective. determine how the organizational climate (CO) influences job satisfaction (SL) of workers in the Regional Health Management (GERESA) of Lambayeque 2015. The research was descriptive, explanatory and not experimental. The sample consisted of 191 workers, the survey technique as a tool 01 questionnaire of 33 questions was used, we used the main findings were: That workers are honored, receiving a good deal, the prizes and awards are not awarded in a fair and ethical manner; that there is good communication between managers and subordinates, so there is a very good working environment, they have the opportunity to do what they know best, they are not considered new ideas, which sometimes receive support and that wages, benefits and incentives are not appropriate. This shows that there is a regular organizational climate, job satisfaction is low to medium. Therefore it concludes that the organizational climate influences job satisfaction of workers in the Regional Health Management of Lambayeque.

Keywords: Organizational Culture and Job Satisfaction.

PRESENTACIÓN

En nuestra actualidad se viene dando cambios en todo los sectores debido a la globalización el cual influye y condiciona a las empresas no solo ser innovadores y tener calidad en los productos si no mejorar la calidad de vida de los trabajadores para un buen desempeño y compromiso de manera que estos se sientan a gusto en la organización, identificándose y asumiendo compromiso.

Nuestro país no está excluido de la globalización por lo que es necesario poner énfasis en la calidad de vida de los trabajadores, para que estos se sientan, exista calidad interna logrando eficacia y eficiencia organizacional, para lo cual se tienen que desarrollar un conjunto de acciones, de manera que, las relaciones sean positivas ,la comunicación sea fluida, el trabajo en equipo debe de ser una filosofía empresarial y la práctica de valores un hábito que conlleve a una actitud positiva, en donde reine la armonía y la colaboración mutua.

El elemento fundamental en toda organización son las personas, quienes realizan todas las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una empresa que ofrece servicios de salud, en donde la conducta y la satisfacción de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan al cliente.

Un personal motivado y laborando en equipo, son las bases fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Por ello, uno de los motivos para realizar el estudio de clima organizacional, es que se asume que la satisfacción laboral de los trabajadores, depende de tener relaciones armónicas entre las personas: la gerencia y los trabajadores, creando así un excelente clima organizacional.

Se puede observar en nuestra realidad, que muchas organizaciones dejan de ser productivas por que no fomentan un buen ambiente de trabajo o por que no se involucran en este proceso los directivos y trabajadores por igual. Los empleados suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas a la organización, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional en donde se sientan satisfechos y tengan un adecuado desempeño laboral.

El informe de la tesis comprende de VII Capítulos. En el primer capítulo presentamos el planteamiento de problema, la formulación del problema, los objetivos general y específicos, la hipótesis. la justificación, delimitación, limitaciones, los antecedentes marco teórico y el

marco conceptual. En el capítulo dos planteamos el marco metodológico que comprende: Las variables, la definición conceptual y operacional, tipo de estudio y diseño, población y muestra, métodos, técnicas, instrumentos, procedimiento de recolección de datos y métodos de análisis de datos. En el capítulo tres se ha procesado la información obtenida y se presentan los resultados. En el capítulo cuatro se realiza la discusión en concordancia con los objetivos planteados. En el capítulo cinco se presentan las conclusiones a los que hemos arribado. En el capítulo seis se proponen las recomendaciones. En el capítulo siete se consigna la propuesta. En el capítulo ocho se indican las referencias bibliográficas.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente los responsables de la alta dirección en las organizaciones, están tomando conciencia que para alcanzar la calidad total y brindar un buen servicio a los clientes, para lo cual se tiene que tener en consideración, que aspectos internos de la organización van a repercutir directamente sobre el trabajador, es decir como los empleados se sienten con su trabajo, con su jefe y con sus compañeros, de manera que se deben de introducir cambios a fin de generar nuevas actitudes y comportamientos de los directivos; así como en su estructura organizacional y funcionamiento de la institución .

En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad de los trabajadores con el ambiente laboral.

Tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral reflejan las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para realizar sus funciones, aumentando o disminuyendo su productividad y calidad de trabajo. Al evaluar el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las facilidades y /o dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos en las instituciones.

Los trabajadores son pieza clave (en realidad son la organización) para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, como también puede ser insatisfactoria y desagradable. De tal manera que la relación Organización-Trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro. Siendo así la satisfacción laboral como la actitud de un empleado hacia su trabajo, lo que determina el bienestar de las personas donde quieran que trabajen. Es por eso, que es necesario conocer cómo se encuentra

la institución, para identificar los problemas de mayor preocupación, las causas del descontento del personal y otros factores que van a influir en la satisfacción laboral.

La motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son parte de lo que llamamos el Capital Humano de una organización, que es precisamente el encargado de generar los otros dos tipos de Capital, el Estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo, etc.) y el Relacional (las relaciones que los empleados forjan con los usuarios, proveedores y otros grupos de interés de la empresa), formando todos ellos el Capital Intelectual que una organización determinada posee en un momento concreto.

Al analizar el rol del capital humano en el crecimiento económico de un país en sus diferentes aspectos, se ha llegado a un alto grado de consenso en que en esta nueva era económica, el capital humano se constituye en la base para la creación de valor empresarial

El clima de una organización puede ser definido como el proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. Es considerado también como el medio interno constituido por una serie de variables: motivación, liderazgo, capacitación, remuneración, relaciones humanas, ambiente físico, imagen de la empresa, las cuales pueden incidir positiva o negativamente sobre el grado de satisfacción expresado por los trabajadores.

El análisis y diagnóstico de una organización es necesario por las siguientes razones: evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actividades negativas frente a la organización; inicia y sostiene un cambio que indica al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y por último, ayuda a seguir el desarrollo de la organización y prevé los problemas que puedan surgir.

Por otro lado, el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los trabajadores a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, en cambio hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. La creciente interacción y

comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy.

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

El clima Organizacional juega un papel preponderante en la vida del hombre la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida, sin embargo, en las diferentes etapas del tiempo se ha producido cambios que denotan una gran preocupación por ir mejorando el entorno laboral de las personas que trabajan para que se encuentren lo más satisfechos posible y sientan que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan y de adaptarse con mayor éxito a las exigencias laborales que varían en relación con el desarrollo de la humanidad.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son pilares fundamentales para todas aquellas organizaciones que buscan hacerse competitivas.

En la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque se observa y percibe un clima organizacional inadecuado por la deficiencia en la distribución del capital humano, por lo que la relación, ORGANIZACIÓN – TRABAJADOR, no está formando un sistema integrado como una organización, lo que influye la satisfacción laboral de los trabajadores, pero existe un interés creciente entre los administradores, los empleados y el gobierno para mejorar el ambiente del trabajo, pues son conscientes que los trabajadores se encuentran desmotivados, no asumen compromisos, se observa desinterés por realizar sus funciones, no existe integración y colaboración entre ellos y las diversas dependencias, esta situación afecta el desempeño, la atención a los usuarios y fundamentalmente el nivel de satisfacción en cada uno de los trabajadores.

Por las razones expuestas, consideramos que es fundamental conocer las causas que están generando el actual clima organizacional, así como la satisfacción de los trabajadores, para que conociendo la realidad, los responsables de la GERESA tomen las medidas correctivas para generar un ambiente de trabajo y una adecuada satisfacción laboral, a fin de que no se afecte la labor cotidiana del trabajador, la organización, los clientes y la sociedad. Los estudios demuestran que el clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen una mejora en la vida no solo dentro del lugar de trabajo sino que también influye en el entorno familiar y social.

Preguntas claves del problema: ¿Qué tan adecuado es el Clima Organizacional de la GERESA Lambayeque? ¿Cómo la dirección y el liderazgo gerencial, influyen en la satisfacción de los trabajadores de la GERESA-Lambayeque?; ¿Como la administración y distribución influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la GERESA-Lambayeque?; ¿Como la estructura de trabajo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la GERESA-Lambayeque?

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el clima organizacional (CO) influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar como el clima organizacional (CO) influye en la satisfacción laboral(SL) de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el clima organizacional (CO) en la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015.

Identificar el nivel de satisfacción laboral (SL) de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015.

Elaborar una propuesta de Clima Organizacional (CO) para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque 2015.

1.4. Hipótesis

El clima organizacional(CO) influye en la satisfacción laboral (SL) de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque-2015

1.5. Justificación

La presente investigación se llevó a la práctica debido a la necesidad de tener trabajadores satisfechos en un ambiente de trabajo agradable y acogedor, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales y por ende a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Un factor a considerar en esta investigación es el clima organizacional, que más que un factor, lo estudiaremos como un determinante de la satisfacción laboral, analizando la influencia que éste tiene en la variable mencionada.

En la actualidad muchas empresas dedican recursos y esfuerzos para orientarse al cliente, pero descuidan un elemento fundamental en la empresa: el personal; que es en realidad nuestro cliente interno. La existencia de clientes internos insatisfechos ocasiona que se ofrezcan al cliente externo servicios deficientes que provocan su alejamiento.

La GERESA-Lambayeque; atraviesa por un problema que ocasiona dificultades para el desarrollo de las actividades, dicho problema es el clima organizacional existente, que está generando incomodidad en los clientes internos.

Considerando lo anterior, el presente estudio surge de la inquietud de conocer el Clima Organizacional en la GERESA-Lambayeque, para relacionarlo con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Por último la presente investigación nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra formación profesional, en la carrera de administración.

1.6. Delimitación

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Chiclayo en la Gerencia Regional de Salud. (GERESA).

Delimitación espacial. La investigación se realizó en la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (GERESA)..

Delimitación temporal. El estudio de investigación se realizó en el año 2015.

Delimitación social. Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta a los trabajadores de en la Gerencia Regional de Salud Lambayeque (GERESA).

Delimitación conceptual. En esta investigación se buscó conocer qué relación hay entre las variables de estudio, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Delimitación cuantitativa. Para la investigación se utilizó el muestreo censal

1.7. Limitación

Las limitaciones que se tuvieron en la presente investigación, están relacionadas con:

La disponibilidad de información secundaria en cuanto a datos estadísticos relacionados con el clima organizacional y con la satisfacción laboral y también con la predisposición de los trabajadores de brindar información fidedigna, pues muchas veces tienen temor de ofrecer información, dado que en algunos casos la información que proporcionan no se usa adecuadamente.

También podemos indicar que se podría tener limitación económica puesto que el financiamiento será con recursos propios de la tesista, quién tiene dependencia económica familiar.

De igual manera por la condición de egresada y dado que de acuerdo a la norma el Bachillerato se otorga en forma automática una vez que se ha concluido los estudios de formación profesional, no se tiene mucha experiencia en investigación, esta situación de alguna manera nos ha limitado en algunos aspectos de la investigación, los mismos que fueron superados con el apoyo del docente asesor.

1.8. Antecedentes

En el contexto internacional

Arnedo, B. Castillo, M. (2008), en su tesis denominada: “Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la “Universidad de oriente” (IPSPUDO), Cumana, Estados Sucre, Año 2008”. Concluye: El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones corresponden entre salario y esfuerzo,

superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias.

La seguridad y estabilidad que ofrece la organización está generando en los empleados baja satisfacción, debido a que experimentan un bajo nivel de satisfacción con la posibilidad de permanencia en la organización si se produjeran cambios en la alta gerencia; y consideran que la protección al empleado con respecto a contingencias y la estabilidad el empleo que ofrece el IPSPUDO, aunque están generando satisfacción están muy cercanas a los niveles de insatisfacción.

El reconocimiento por parte de los demás está generando una insatisfacción, en virtud de que los empleados de IPSPUDO perciben que los supervisores no le dan importancia al trabajo que realizan, no reciben reconocimiento por su desempeño, ni elogios por la labor que ejecutan.

COMENTARIO: Un trabajador mientras más motivado se encuentre más satisfecho está y por lo tanto con mayor empeño realizará sus funciones.

Todo trabajador necesita de una seguridad y estabilidad económica para su bienestar de ellos y a todo trabajador le gusta que valoren sus esfuerzos y reconozcan lo bueno y productivo que un trabajador realiza siendo recompensado de una manera justa y objetiva.

Pachao Escarza, G. H. (Arequipa -2007), en la tesis titulada: “Diseño de un Modelo de Cultura Organizacional, para Mejorar las Relaciones Humanas en la Institución Educativa Independencia Americana”, realizada con el objetivo general de Diseñar un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana y los objetivos específicos de Diagnosticar y analizar la cultura organizacional del personal que labora en la institución educativa y determinar las relaciones humanas existentes entre el personal de la institución educativa, entre las conclusiones tenemos:

1. Se ha diagnosticado la problemática en la institución educativa a través de la aplicación estudio e interpretación de la encuesta encontrándose que el 61% tiene serias deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.
2. Aún no se revaloran los equipos de trabajo dentro de la institución educativa Independencia Americana, donde se prefiere el individualismo laboral, en lugar

de centrarse en los procesos para alcanzar logros y metas; no se ha desarrollado la integración del personal que labora en la institución educativa.

3. Que si se diseña un modelo de cultura organizacional sustentado en las teorías de la gerencia educativa estratégica, entonces con su aplicación se mejorarán las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana de Arequipa. Quedó confirmada la hipótesis a cabalidad en el proceso de la investigación realizada.

PÉREZ, Y. (2012), Estrategia Gerencial para mejorar el Clima Organizacional en los ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en el Municipio Maracaibo; La presente investigación tiene como propósito, establecer una estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en los Ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.) en el municipio Maracaibo del estado Zulia. El trabajo se sustentará en los postulados de Davis-Newstrom (2003- 2007), Brunett (2009). La metodología a utilizar es de tipo descriptiva, de diseño no experimental de corte transaccional, de campo. La población a estudiar está conformada por 994 sujetos pertenecientes la nómina fija de los ambulatorios de I.V.S.S la cual será seleccionada a través de una muestra aleatoria simple. Como instrumento de recolección se aplicará un cuestionario de 33 ítems, con alternativas múltiples de respuesta, con escala tipo Likert cuya validación se empleará el juicio de tres (3) expertos. Para la confiabilidad se aplicará una prueba piloto, coeficiente alfa Cronbach, el cual será aplicado y cuyos resultados serán procesados por estadística descriptiva.

Muñoz (2005) en su tesis “ Identificación de los factores de motivación – higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena- Colombia” para optar el título de Maestría en Administración de Empresas, Barranquilla en la Universidad del Norte; menciona que en la actualidad los empleados de la FICTS están medianamente satisfechos laboralmente y los factores que más contribuyen de manera fuerte y considerable al nivel de satisfacción laboral de los empleados son: el trabajador en sí, la vida personal, la responsabilidad, relaciones interpersonales y logro.

Los factores : supervisión, estatus, crecimiento, seguridad están actualmente contribuyendo con el nivel de satisfacción laboral de los empleados de una forma

moderada. A pesar que contribuyen con la satisfacción laboral, éstos lo hacen con menor relevancia que los primeros.

Los factores, políticas y administración, condiciones de trabajo y ascenso contribuyen muy poco en el nivel de satisfacción de los empleados de las FITC.

En este estudio se encontró que actualmente existen diferencias en los niveles de satisfacción laboral entre las distintas profesiones de los empleados de la FITC. Existe una jerarquía de mayor a menor en cuanto a los niveles de satisfacción laboral de las distintas profesiones: 1° otras profesiones, 2° Economistas, 3° otras ingenierías, 4° Ingenieros industriales, 5° Contadores, 6° Administradores de Empresas, 7° Ingenieros de Sistemas, 8° Bachilleres. Los empleados de otras profesiones (abogados, comunicadores sociales, licenciados, psicólogos, etc.) están más satisfechos que las demás profesiones, los menos satisfechos son los ingenieros de sistemas y los empleados de formación bachiller.

COMENTARIO: El nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados de la FITC se miden por su responsabilidad en el trabajo, su vida personal, ya que estos aspectos influyen en la realización de su trabajo.

CONTRERAS, P. y VIVAS, J. (2006) ; Lineamientos Estratégicos para Optimizar el Clima Organizacional en las Áreas de Administración y Mantenimiento de la Empresa Benton Vinccler c. a. Maturín, Estado Monagas ; Este trabajo se llevó a cabo en la empresa BENTON VINCCLER, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa BentonVinccler. C.A. Con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los empleados. Entre sus objetivos específicos está analizar los componentes socio-psicológicos (motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales), que se encuentran presente en la empresa, también explicar los factores físico-ambientales y determinar el tipo de clima organizacional que existe en la organización. El tipo de diseño fue de campo, el nivel de investigación de carácter descriptivo. La población objeto de estudio consta de treinta (30) personas. Por medio de la aplicación de la técnica del cuestionario se logró obtener los datos, que se expresaron en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, mediante el análisis respectivo de cada uno, se llegan a las siguientes conclusiones: en la empresa no hay buena comunicación entre los miembros, existen regulares relaciones interpersonales entre ellos, el liderazgo impartido es democrático; el espacio físico de trabajo es adecuado

y el personal se encuentra medianamente satisfecho con la actividades. Por medio de este análisis se generó lineamientos estratégicos para la creación de planes que corrijan estas situaciones.

TRUJILLO, S. (2009), Medición de Clima Organizacional en Coomeva EPS Integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento; Es común decir que el lugar de trabajo es considerado como el “segundo hogar” de las personas, pues diariamente se comparte ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema de “Clima Organizacional” Spector, (1992); refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales. Hoy en día se observa que las organizaciones se encuentran en constante incertidumbre debido al ambiente cambiante y complejo como consecuencia de la globalización, la cual exige que seamos cada vez más competitivas. Por ello, la forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad es a través del factor humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente su clima organizacional para lograr que los trabajadores se sientan identificados y motivados en su lugar de trabajo y de esta manera puedan lograr una alta productividad y satisfacción personal. Por lo anterior, en la presente investigación tiene como objetivo evaluar el clima organizacional de 157 personas que actualmente trabajan en las áreas de odontología, Medicina, enfermería y administrativa de COOMEVA EPS IINTEGRADOS IPS de la sede de Bello y la sede del hospital Pablo Tobón Uribe, mediante el diseño de una prueba piloto que fue sometida a juicio de 3 expertos, esto se realizó con el fin de determinar la adecuada construcción del instrumento y así lograr medir el estado actual del clima en estas dos sedes, para posteriormente lograr describir las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta entidad de salud, pues lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; la Atención en Salud.

ABELLA, D. y TORRES, D. (2009), Plan de mejoramiento del Clima Organizacional en la Empresa familiar lácteos Camporeal Ltda. El trabajo de grado permite al grupo de investigación crear una base sólida y una guía de estudio eficiente para la presentación, profundización y definición de posibles estrategias para el fortalecimiento del clima laboral de una empresa registrada en la base de datos del

CEDEF. La empresa familiar tiene una importancia indiscutible en la economía mundial, participan con el 65% al 99% dentro del total de sociedades de los países desarrollados y en vía de desarrollo. Así mismo se estima que generan entre el 55% y el 85% del PNB. En Colombia su participación en la economía no es distinta a la del resto del mundo. El 70% de la totalidad de sociedades registradas en las Cámaras de Comercio a nivel nacional son empresas de familia. Aportan como mínimo al mercado laboral el 40% de los empleos, así como participan mayoritariamente en cada uno de los sectores de la economía nacional. Sin embargo, este tipo de empresas deben enfrentar siempre a lo largo de su crecimiento distintos tipos de conflictos, que a su vez las hacen diferentes de las empresas no familiares. La causa de estos problemas proviene de las relaciones personales entre los miembros de la familia que controlan la organización, por tal motivo la mayoría de estas empresas de carácter familiar solamente llegan a la segunda y tercera generación por medio de un asociado externo a ella; si se suma a esto, un clima laboral poco favorable para los empleados, los conflictos presentados podrán afectar seriamente su productividad y durabilidad en el mercado. Mediante este trabajo se busca analizar el clima organizacional de la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA bajo la perspectiva de la encuesta ECO, un instrumento planteado por Fernando Toro Álvarez, que mide el clima organizacional mediante siete variables; relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección; y así recomendar acciones para fortalecer su ciclo de vida y prolongar la continuidad de la misma. Los datos se analizaron sobre la perspectiva de dos grupos, los directivos de los departamentos de contabilidad, comercial y mercado, sistemas, calidad, producción y recursos humanos; así, como a los 35 empleados que forman parte de la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA. ¿Con la investigación se espera que la empresa objeto de estudio, conozca las fortalezas y debilidades de su clima organizacional, y así, proponer un plan de mejoramiento que haga que los funcionarios se sientan comprometidos con el trabajo y con la empresa. El problema planteado, es ¿Qué actividades implementadas en la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., podrán mejorar su clima organizacional?, los objetivos fueron, Evaluar mediante la encuesta ECO el clima organizacional a la empresa familiar LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., registrada en la base de datos del CEDEF, y proponer las estrategias de mejoramiento pertinentes. objetivos específicos Realizar un diagnóstico mediante la encuesta ECO a directivos y empleados de la empresa LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., sobre los problemas actuales que afectan su clima organizacional.

Proponer un plan de mejoramiento para la empresa LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA, para que los propietarios conozcan los mecanismos adecuados para la mejora del clima organizacional presentado al interior de la empresa. Presentar los resultados del estudio para proponer estrategias de solución a problemas empresa-familia, mejorar su ambiente organizacional y evitar la disolución de las mismas, se usó como técnica la encuesta la misma que se aplicó a 35 empleados de la empresa. Se encontró que las relaciones Interpersonales, los empleados consideran que se presentan problemas al interior de la organización que no se solucionan prontamente, y que las relaciones laborales son regulares.

Robles (2003) en su tesis “ Análisis de la motivación del personal en relación con el clima organizacional: Caso Edeardos (empresa de ropa)” para obtener el título de Licenciado en administración de la Universidad Autónoma Metropolitana- México; demostró a través de una muestra de 30 individuos y el instrumento de medición fue un cuestionario conformado de 43 preguntas.

Los empleados contestaron estar de acuerdo con el clima organizacional y la motivación en su medio laboral.

Realmente los resultados no arrojaron nada nuevo, ya que las prestaciones, la hora de la comida, la estabilidad en el trabajo, estas cuestiones siempre causan un poco de inquietud, especialmente el tema de la estabilidad en el empleo, porque es vital tener seguro el trabajo, a pesar de los salarios bajos u otras cuestiones.

Lo que también llamo la atención en este estudio, es que los trabajadores son jóvenes, la edad promedio es de 25 años, un 50% ha durado en el empleo de 1 a 3 años y la mayoría de éstos son solteros y tienen educación media superior, lo que también llevo a pensar que lo más probable es que exista frecuentemente rotación de personal, ya que esto beneficia a la empresa.

El clima organizacional favorece al trabajador. Repercute positivamente en la motivación del mismo.

A través de este proceso de investigación se puede observar que la hipótesis planteada se cumple; la muestra de la población entrevistada así lo ha demostrado, permitiendo y facilitando la información necesaria.

Cabe mencionar que la motivación para hacer un buen trabajo disminuye cuando una persona no comprende el porqué de lo que hace, o considera que no contribuye al esfuerzo total.

El clima organizacional debe permitir que se comprendan las tareas y mostrar cómo se relaciona la actividad con el éxito de la compañía en su totalidad.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre la motivación y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones.

De éstos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

COMENTARIO: Esta tesis considera que el clima organizacional favorece en gran manera la motivación para la realización del trabajo de los empleados, considerando el esfuerzo total de éstos; que se relacionan con el éxito de la empresa.

En el contexto Nacional.

Rejas (2007), En su tesis “Relación que existe entre la Situación Laboral y el Comportamiento Organizacional de los Docentes en la Institución educativas particulares del Distrito de Tacna”; esta investigación fue realizada con una población de 1530 docentes de las diferentes instituciones particulares de Tacna que representa más de la cuarta parte de los profesores de la Región.

La técnica e instrumento de recolección de datos aplicado dentro de este estudio para establecer la relación entre la satisfacción laboral del docente y su comportamiento organizacional fue una encuesta realizada a una muestra de 307 docentes.

Las conclusiones que llegaron a determinar fue que la mayoría de docentes particulares del distrito de Tacna trabaja bajo la forma de tiempo parcial, que permite no dedicarse a un seguimiento y menos a un asesoramiento permanente a sus alumnos en sus centros educativos.

Álvarez Valverde, Shirley (Abril-Agosto 2001-UNMSM), tesis titulada: “La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología”, investigación que tuvo como objeto principal destacar la importancia

de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Sector Salud, específicamente en el Instituto de Oftalmología (INO). Concluye que la cultura orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, recomendando, a la Dirección General de la Institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que lo integran.

Barrera (1999), tesis sobre el “Clima Organizacional” se localizó en el Centro de Salud “Manuel Bonilla” (DISA I Callao/Red Bonilla- La Punta de Casas Cárdenas y Echevarría. El estudio se aplicó a 100 empleados y se concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del Centro, las deficiencias encontradas se derivaban de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma.

Concluyen las autoras del estudio que otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de la salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

Condori, G. Ninaco, A. (2011), en su tesis denominada: “Influencia de la Gestión por Competencias en el Desarrollo Laborable de los Trabajadores de la Empresa Embotelladora “San Miguel del Sur” S.A.C. Arequipa – Perú.” Concluye: No se realizan evaluación de desempeño integral en la Empresa Embotelladora San Miguel del Sur.

No se toma muy en cuenta las sugerencias de los trabajadores en especial los obreros que al ser evaluadas por el personal encargado lleve a solución integral de la problemática detectada.

No se cuenta con un programa de capacitación que asegure la formación integral de los trabajadores y evalúe el impacto en los trabajadores.

COMENTARIO: Las evaluaciones son de suma importancia para identificar los errores que se cometen, y de ésta manera tomar medidas al caso para no volverlos a cometer. El capital humano es uno de los factores más importantes de una organización para lograr el éxito por ende se debe de implantar una adecuada relación entre trabajadores y jefes, mantener al tanto de lo que sucede y saber escuchar, comprender para ser comprendidos, mantener una adecuada comunicación para un mejor resultado en el desempeño de los trabajadores. Un personal de trabajo dentro de una organización sin información o sin capacitaciones, indudablemente no hará un trabajo eficiente ni mucho menos obtendrá sus metas u objetivos.

José Antonio López (2010), en su tesis denominado: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” El objetivo general de la investigación fue evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento. Las conclusiones en que llego la investigación son las siguientes:

El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

COMENTARIO: Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y que hacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

Alquizar Horna C. (2008-2009), en su tesis denominada: “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de la Libertad, SEDALID S.A.” Escuela de Psicología, Universidad Cesar Vallejo. Este trabajo contribuyó a determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y como ello contribuye en la percepción de los trabajadores durante la jornada laboral además que se determinaron las causas que estaban incidiendo en la satisfacción de los trabajadores de la empresa, las cuales fueron analizadas y experimentadas en el trabajo, algunas de sus causas fueron:

Se atrasan con el pago de sueldos y hacen trabajar horas extras sin ser pagados.

No hay posibilidad de crecer dentro de la empresa, ya que no existe las oportunidades para hacerlo.

El ambiente de trabajo es muy pesado y estresante para los empleados. Diariamente se presentan conflictos y riñas entre empleados.

SACCSA, J. (2010); “Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres”; en el desarrollo de la Investigación fue de Tipo Básico, Diseño No Experimental y de corte transversal. Se halló, utilizando el Método Estadístico de Regresión y Correlación una Correlación Conjunta de las Dimensiones de la Variable Independiente con la Variable Dependiente Desempeño Académico de 0.768, y un Valor $p < 0.05$, que permite afirmar que existe relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Con el Método Estadístico de Correlación de Pearson, se halló, que existe relación en los Recursos Humanos con el desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Existe relación entre las dimensiones Procesos

Internos (Valor $p = 0.004$) y Sistemas Abiertos (Valor $p = 0.000$). Palabras Clave: Clima Institucional, Desempeño Académico.

1.9. Marco teórico

1.9.1. Clima Organizacional

El clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la

organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

1.9.1.1. Variables del Clima Organizacional

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- ✓ **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- ✓ **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ✓ **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ✓ **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ✓ **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

1.9.1.2. Características del Clima Organizacional

- ✓ **La identidad de sus miembros**. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- ✓ **Énfasis en el grupo**. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ✓ **El enfoque hacia las personas**. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ **La integración de unidades**. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- ✓ **El control**. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

- ✓ **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ **Los criterios para recompensar.** Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- ✓ **El perfil hacia los fines o los medios.** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ✓ **El enfoque hacia un sistema abierto.** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- ✓ **Tolerancia al conflicto.** Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

1.9.1.3. Funciones del Clima Organizacional

- ✓ **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- ✓ **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- ✓ **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida
- ✓ **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- ✓ **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ✓ **Énfasis** en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- ✓ **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- ✓ **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ✓ **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- ✓ **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ✓ **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- ✓ **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- ✓ **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✓ **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ✓ **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ✓ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- ✓ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- ✓ **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ✓ **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ✓ **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ✓ **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- ✓ **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.9.1.4. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

A. La escala de clima social laboral, es el instrumento muy versátil elaborado por **RUDOLF MOSS Y BERNICE MOSS (1990)** llamado “La escala a la mayoría de organizaciones en función a tres dimensiones y agrupaciones en diez sub escalas”:

- 1. Relaciones Interpersonales:** Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.
 - ✓ **Implicación,** grado de compromiso de los empleados con su trabajo.
 - ✓ **Cohesión,** relación de amistad y apoyo entre los trabajadores.

- ✓ **Apoyo**, apoyo y estímulo de la dirección para sus empleados.
- 2. **Autorrealización:** Evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y culminación a las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
 - ✓ **Autonomía**, grado en que la organización alienta a la autonomía y toma decisiones.
 - ✓ **Organización**, grado en el que el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo.
 - ✓ **Presión**, presión ejercida por la dirección para el cumplimiento del trabajo.
- 3. **Estabilidad y cambio:** Estas sub escalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, el cambio y a las nuevas propuestas; también el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.
 - ✓ **Claridad**, grado de claridad de reglamentos y políticas.
 - ✓ **Control**, reglamentos y formas de presión que puede utilizar la dirección.
 - ✓ **Innovación**; importancia que otorga la dirección al cambio y nuevas formas de trabajar.
 - ✓ **Comodidad**, esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- B. **Likert**, mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: o Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 - ✓ **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
 - ✓ **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 - ✓ Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

- ✓ **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- ✓ **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- ✓ **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- ✓ **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

C. Litwin y Stringer, resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- ✓ **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- ✓ **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- ✓ **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- ✓ **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.
- ✓ **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- ✓ **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

D. Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- ✓ **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- ✓ **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

- ✓ **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ✓ **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- ✓ **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- ✓ **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
- ✓ **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- ✓ **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- ✓ **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ✓ **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ✓ **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

E. Bowers y Taylor, en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: o Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- ✓ **Recursos Humanos.-** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- ✓ **Comunicación.-** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- ✓ **Motivación.-** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- ✓ **Toma de decisiones.**- Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

F. Brunet, afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- ✓ **Autonomía Individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- ✓ **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- ✓ **Tipo de recompensa.** Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- ✓ **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

1.9.1.5. Factores que inciden en el Clima Organizacional

a) Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios sub-factores, tales como:

- ✓ Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.
- ✓ Posibilidades de promoción.
- ✓ Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado.

- ✓ Estabilidad en el empleo.
- ✓ Posibilidades de aprendizaje y formación.
- ✓ “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su Propia empresa).
- ✓ Implicación del empleado en la empresa.
- ✓ Horario de trabajo.
- ✓ Comunicación vertical y horizontal.

b) Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes sub-factores:

- ✓ Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo o Contenido del propio trabajo que realiza.
- ✓ Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas).
- ✓ Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

c) Motivación Económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

d) Ambiente Laboral: Conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles.

Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos sub-factores:

- ✓ Relaciones con compañeros.
- ✓ Relaciones con sus jefes.

e) **Ambiente de trabajo:** Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes sub-factores:

- ✓ Ergonomía
- ✓ Puesto trabajo (en sus aspectos físicos y materiales) o Ambiente físico que merodea (luz, calor, frío, corrientes, etc.).

Ese conjunto de factores y subfactores enunciados que hemos sistematizado y que podían, en opinión de otras personas y estudiosos, ser otros diferentes, constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Para ello, lo más utilizado, son los cuestionarios de medición de clima laboral. Estos, en nuestro caso, abarcan en sus preguntas y en sus criterios de valoración y análisis este abanico de factores y subfactores enumerado. De este modo, es posible terminar en un informe a la empresa u organización de que se trate, en el que se valoren todas y cada uno de los aspectos considerados, permitiendo así dar una medida del nivel del clima laboral de esa empresa u organización.

1.9.1.6. Teorías del Clima Organizacional

1) Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se descende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

Bajo el sistema de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

En la tabla 1, se resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

Tabla 1. *Características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert*

Variable del Liderazgo	Sistema 1 Explotador	Sistema 2 Autócrata	Sistema 3 Participativo	Sistema 4 Democrático
Confianza en los Subordinados.	El Líder no confía en los Subordinados	El Líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente.	El Líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones.	El Líder confía plenamente en ellos.
Sentimientos de Libertad de los Subordinados.	No se sienten en libertad para discutir con el Jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los Subordinados por el Superior.	El Líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el Líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el Líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El Líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de Variables

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- ✓ **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- ✓ **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- ✓ **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales. Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

Sistema 1. Autoritarismo Coercitivo o Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que,

además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio:· sistema de comunicación: es bastante precario.

Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas;· relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo.

La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.· Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema1. En el fondo es un sistema1, pero condescendiente y menos rígido.

Sus principales características son:

- ✓ **Proceso decisorio:** aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior;
- ✓ **Sistema de comunicación:** relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones;

- ✓ **Relaciones interpersonales:** la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa;
- ✓ **Sistemas de recompensas y castigos:** si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

Sistema 3. Consultivo

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- ✓ **Proceso decisorio:** es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración;
- ✓ **Sistema de comunicación:** prevalecen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigidas hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo;
- ✓ **Relaciones interpersonales:** el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1 y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva.

La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva;

- ✓ **Sistema de recompensas y castigos:** se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

Sistema 4. Democrático

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- ✓ **Proceso decisorio:** las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional defina las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados;
- ✓ **Sistema de comunicación:** las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales;
- ✓ **Sistema de recompensas y castigos:** existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

2) Teoría De Litwin Y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- ✓ Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- ✓ Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- ✓ Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas

Según **Litwin y Stringer (1968)**, Citados por (Fernández y Gurley, 2003, p32), las dimensiones son las siguientes:

- ✓ **Estructura:** destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.
- ✓ **Responsabilidad:** se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.
- ✓ **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen.

1.9.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo

Johns (1988:127) distingue dos conceptos. Primero, la satisfacción de faceta, que es/a tendencia de un empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo. Aunque existen incontables facetas del trabajo que pueden provocar algún tipo de satisfacción/usualmente tales facetas pueden agruparse en los siguientes rubros: reconocimiento beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo^} política de la empresa. Segundo, la satisfacción genera!, que viene" a ser un indicador, resumen o promedio de las actitudes que posee la persona hacia las distintas facetas de su trabajo.

¿Por qué es importante conocer el grado en que las personas se sienten satisfechas con su trabajo? Definitivamente, hay un creciente interés de las empresas por saber cómo está en un momento dado la moral de sus trabajadores, es decir, el promedio de la satisfacción de todos sus integrantes. En cierta medida, la moral puede ser considerada como un útil indicador del funcionamiento global de la organización. De esta manera, la gerencia puede comparar cómo está la satisfacción en distintos momentos, en distintas áreas y en relación a otras organizaciones.

Como veremos más adelante, y contrariamente a lo que muchos, suponen, la satisfacción no es la causa del buen desempeño. Ello no significa que la satisfacción carezca de consecuencias en el comportamiento de las personas. Simplemente nos indica que debemos descartar el simple supuesto de que las personas satisfechas son automáticamente más productivas.

La satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción considerable de sus vidas en las organizaciones. Además, el grado de satisfacción laboral impacta en la forma como las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son en el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Finalmente, el nivel de

satisfacción en el trabajo afecta el comportamiento laboral de los individuos, particularmente la rotación y el ausentismo.

Como las demás actitudes, la satisfacción laboral no puede ser observada directamente. Esto nos conduce al método para medirla. La manera más simple para saber si una persona está satisfecha con su trabajo es preguntárselo. Entonces nos dirá sí o no, con lo cual las diferencias de grado pasarán desapercibidas. Una manera más fina de conocer el grado de satisfacción laboral es utilizar una escala de actitudes.

A través de estas escalas podemos conocer con mayor precisión el nivel de satisfacción de los empleados frente a los distintos aspectos del trabajo (satisfacción de faceta), así como obtener un índice global (satisfacción general). En el siguiente gráfico se reproduce una escala de actitudes para medirla satisfacción en el trabajo.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" y son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros

5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

1.9.2.1. Factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente: Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

1.9.2.2. Teorías de La Satisfacción Laboral

- 1) **Teoría de los Dos Factores**, de Frederick Herzberg según Chiavenato, Idalberto (2001). Libro: Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. PP. (76-78)

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos.- Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de los recursos entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos influyen:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad
- ✓ Políticas de la organización y la administración
- ✓ Relaciones con el supervisor
- ✓ Competencia técnica del supervisor
- ✓ Salarios
- ✓ Estabilidad en el cargo
- ✓ Relaciones con los colegas

Todos estos constituyen el contexto del cargo.

Factores motivacionales.- Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradero y aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimientos y reconocimientos profesionales, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que construyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- ✓ Delegación de la responsabilidad
- ✓ Libertad de decidir cómo realizar el trabajo Ascensos
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- ✓ Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- ✓ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivacionales.
- ✓ La satisfacción en el mercado depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están ligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional. “Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción; sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de insatisfacción profesional es la no insatisfacción laboral, y no la satisfacción”. Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y Maslow presentan algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación del comportamiento humano.

2) Teoría de Maslow

Concepto de jerarquía de necesidades de Maslow:

Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc.

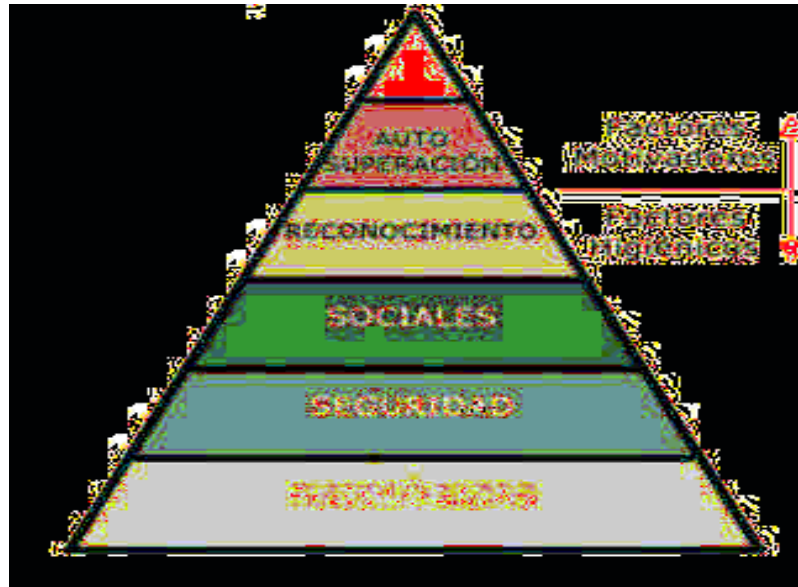


Figura 1. Jerarquía de necesidades

Maslow dijo "Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente"

Las necesidades según Maslow:

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas.

- ✓ **Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- ✓ **Necesidades de Seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...
- ✓ **Necesidades Sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen

relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- ✓ **Necesidades de Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- ✓ **Necesidades de Auto-Superación:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

3) Teoría de motivación–higiene de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que los datos sugieran que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- ✓ Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- ✓ Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- ✓ No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- ✓ La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

4) Teoría de Mc Gregor

Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial.

Según Mc Gregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

5) Teoría de Taylor

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- ✓ Crear recompensas económicas
- ✓ Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- ✓ Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

6) Teoría de la Valencia Expectativa de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

7) Teoría del Hombre Complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

- ✓ Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- ✓ las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- ✓ Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- ✓ Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la

organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

1.10. Marco Conceptual

✓ Actitud

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea para hacer las cosas. Es la predisposición para responder ante un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana. La actitud es la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular. Aquellas disposiciones que nos ayudan a desenvolvernó frente a las exigencias del ambiente pueden ser:

- **Actitud Positiva**

La actitud positiva de una persona se origina en hacer uso de aquellos recursos que esta posee para solucionar sus problemas y dificultades, la actitud mental positiva tiene injerencia en la salud psíquica fomentando sentimientos que trasuntan bienestar y placidez.

- **Actitud Negativa.**

Es fuente inagotable de sinsabores y sentimientos derrotistas. En general, las personas cuando sufren depresión adoptan este tipo de postura frente a la vida. Básicamente, una persona con actitud negativa enfoca su atención en aquello que

carece y que necesita: salud, dinero, amor, etc. Por legítimas que puedan ser estas aspiraciones, lo cierto es que enfocarse en las carencias no nos llevará a eliminarlas, sino que por el contrario, puede crearnos otras.

✓ **Aptitud**

La aptitud o "facultad" (del latín aptus = capaz para), Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada. Capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, la aptitud está estrechamente relacionada con la inteligencia y con las habilidades tanto innatas, como adquiridas fruto de un proceso de aprendizaje.

✓ **Ambiente**

Procede del latín ambiens ("que rodea"). El concepto puede utilizarse para nombrar al aire o la atmósfera. Por eso el medio ambiente es el entorno que afecta a los seres vivos y que condiciona sus circunstancias vitales. Ejemplo: "El diputado presentó un proyecto para el saneamiento del ambiente en las cuencas".

Las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, culturales, de un lugar, de una reunión, de un grupo, de una colectividad o de una época, también se conocen como ambiente: "Me gusta el ambiente de este pub".

✓ **Ambiente Laboral**

El entorno de trabajo puede definirse como el conjunto de factores, interdependientes, materiales o abstracto, actuando directa o indirectamente en la calidad de vida de las personas y los resultados de su trabajo. Un lugar de trabajo es una oficina, una fábrica, un banco.

✓ **Ansiedad**

Es el estado emocional en el que se experimenta una sensación de angustia y desesperación permanentes, por causas no conocidas a nivel consciente. Puede afectar a personas de todas las edades y sobre todo a aquellas que están sometidas a una tensión familiar o laboral constante, y en aquellas que han arraigado en sus patrones conductuales un sentido de perfeccionismo hacia todo lo que hacen y dicen. (Olivia Varela Cota).

✓ **Autoestima**

Valoración generalmente positiva de sí mismo.

✓ **Autonomía**

Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios.

✓ **Capacitación**

Se entiende por capacitación al entrenamiento continuo que tiene una persona para mejorar sus habilidades y destrezas, que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevarán a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

✓ **Comunicación**

Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato; transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

✓ **Conflicto**

Problema, cuestión, materia de discusión.

✓ **Clima Organizacional**

Son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

✓ **Deficiencia**

Funcionamiento intelectual inferior a lo normal que se manifiesta desde la infancia y está asociado a desajustes en el comportamiento.

✓ **Eficaz**

Acción de cumplir el objetivo que se propone.

✓ **Eficiente**

Se hace referencia a los recursos empleados y a los resultados obtenidos utilizando la menor cantidad posibles de los mismos. Por ello es una capacidad o cualidad muy apreciada por la empresa u organizaciones en la actualidad.

✓ **Estrés**

Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

✓ **Ética**

Estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. Requiere la reflexión y la argumentación.

✓ **Gerencia**

La gerencia puede entenderse de dos maneras básicas y centrales: como una de las partes o secciones de una empresa, institución u organización, o como la actividad de gerenciar y llevar adelante el trabajo de organización y planificación en cualquier tipo de espacio (aunque principalmente se utiliza para el ámbito profesional). Junto a otros términos, la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral y empresarial ya que se relaciona específicamente con la posesión de actitudes y capacidades que tienen como fin la obtención de resultados apropiados para el funcionamiento de una institución u organización.

✓ **Hedonismo**

Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida.

✓ **Hostil**

Contrario o enemigo.

✓ **Infraestructura**

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización.

✓ **Ley**

La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite.

La ley es una norma jurídica dictada por una autoridad pública competente, en general, es una función que recae sobre los legisladores de los congresos nacionales de los países, previo debate de los alcances y el texto que impulsa la misma y que deberá observar un cumplimiento obligatorio por parte de todos los ciudadanos, sin excepción,

de una Nación, porque de la observación de estas dependerá que un país no termine convertido en una anarquía o caos.

Las leyes son la fuente principal del derecho y se distinguen por las siguientes características: generalidad, lo que les decía anteriormente, que deben ser cumplidas por todos, sin excepción; obligatoriedad, suponiendo un carácter imperativo-atributivo, lo cual significa que por un lado otorga deberes jurídicos y por el otro derechos; permanencia, esto quiere decir que cuando se las promulga no tienen una fecha de vencimiento, por el contrario, su duración será indefinida en el tiempo hasta que un órgano competente determine su derogación por alguna causa valedera y previamente convenida; abstracta e impersonal, que implica que una ley no se concibe para resolver un caso en particular, sino que la mueve la generalidad de los casos que pueda abarcar y por último, que se reputa conocida, por lo cual nadie podrá argumentar que no la cumplió por desconocimiento.

✓ **Liderazgo**

Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

✓ **Normas Legales**

La norma legal o ley es toda disposición normativa emanada de un cuerpo legislativo estatal. Las leyes son generales y obligatorias y tiene sanción en caso de que no sean cumplidas.

Lo legal es lo ajustado a Derecho, a sea al conjunto de preceptos jurídicos que un Estado establece a través de los órganos especialmente creados para ello, para reconocer derechos a sus habitantes, limitarlos, e imponerle obligaciones. Hay distintas materias fuera del ámbito específico del Derecho que se ocupan del estudio de lo legal, como la medicina legal, que estudia las normas que deben ser cumplidas por los profesionales de la salud para actuar dentro del marco de la ley.

Las conductas que no están permitidas expresamente por la ley, no son por ello ilegales, sino que para serlo, deberán estar expresamente prohibidas. Rige la norma general de la libertad de acción, salvo que con esas conductas se perjudique derechos de terceros, o el orden o la moral públicas.

A través de las normas legales los órdenes sociales tratan de imponer conductas o abstenciones sin las cuales no sería posible la convivencia pacífica, y si bien estas conductas son en la mayoría de los casos establecidas por otras normas o reglas, como las morales o las jurídicas, la necesidad de garantizar su cumplimiento, obliga al legislador a establecerlas en forma compulsiva si el sujeto se niega a cumplirlas.

✓ **Percepción**

Acción y efecto de percibir. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Conocimiento, extra sensoria, o percepción de fenómenos sin mediación normal de los sentidos, comprobada al parecer estadísticamente.

✓ **Productividad**

Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

✓ **Relación Interpersonal**

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

✓ **Rendimiento**

Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto el resultado obtenido y los medios utilizados.

✓ **Rotación de Personal**

Acción o efecto de rotar. Cambios de puestos de trabajo.

✓ **Salud**

Antes de entrar de lleno en la definición de lo que significa el término salud se hace necesario ver donde se encuentra el origen etimológico del citado concepto. Más exactamente hay que subrayar que se halla en el latín y en concreto en la palabra *salus*. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es la condición de todo ser vivo que goza de un absoluto bienestar tanto a nivel físico como a nivel mental y social. Es decir, el concepto de salud no sólo da cuenta de la no aparición de enfermedades o afecciones sino que va más allá de eso. En otras palabras, la idea de salud puede ser

explicada como el grado de eficiencia del metabolismo y las funciones de un ser vivo a escala micro (celular) y macro (social).

✓ **Satisfacción Laboral**

Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral.

✓ **Servidor Público**

Los Servidores Públicos por definición, son personas que prestan servicios al Estado como miembros de las corporaciones públicas, como empleados o trabajadores del mismo y de sus entidades descentralizadas, sean ellas territoriales o especializadas (por servicios), como miembros de la fuerza pública, o en cualquier otra condición que ante la ley les dé tal carácter.

Así por ejemplo, para efectos penales y disciplinarios son Servidores Públicos los particulares que ejercen funciones públicas en forma permanente o transitoria, o administran recursos provenientes de contribuciones. Todo Servidor Público está al servicio del estado y de la comunidad y debe ejercer funciones en la forma prevista por la constitución, la ley o el reglamento, estando su responsabilidad y la manera de hacerla efectiva determinadas por la ley.

Así las cosas, y sin importar la forma o manera en que se encuentre vinculado ese Servidor Público, deben asistirlo compromisos mayores consigo mismo, la comunidad, la institución a la que presta sus servicios y por ende con el estado, lo que importa y le impone por encima de cualquier circunstancia, lealtad, entrega, vocación, sacrificio, capacidad, disciplina, honorabilidad, voluntad y honradez, entre otras muchas consideraciones y convicciones, mismas que debe ofrecer en beneficio que no en detrimento de las instituciones, la ciudadanía y el estado, reflejando en ello la esencia fundante y fundamental de lo que es y debe ser el Estado.

✓ **Talento Humano**

Es el personal que se utiliza para la producción y prestación de servicios.

✓ **Tensión**

Estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación.

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables:

- ✓ **Variable independiente:** El clima organizacional.
- ✓ **Variable dependiente:** Satisfacción Laboral.

Conceptualización de las variables

- **Variable independiente**

El clima organizacional: Es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

- **Variable dependiente**

Satisfacción Laboral: Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Variable Independiente: Clima Organizacional	Valores	Respeto Sinceridad	Encuesta	Cuestionario
	Comunicación	Claridad Precisión		
	Motivación	Intrínseca Extrínseca Trascendente		
	Trabajo en equipo	Integración Fidelidad Solidaridad		
Variable Dependiente: Satisfacción Laboral	Alta	Optimismo Compromiso Cumplimiento en el trabajo	Encuesta	Cuestionario
	Media	Participación por obligación		
	Baja	Desgano Actitud negativa		

2.3. Tipo y Diseño de Investigación

2.3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Descriptiva, Explicativa y No experimental.

Descriptiva. Porque, describimos cualidades, conductas o atributos que tiene nuestra población de estudio.

Explicativa. Porque, explicamos la relación que existe entre las variables de estudio en la GERESA objeto de la presente investigación.

No Experimental. Porque, el investigador no tiene control sobre las variables; porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables, estos cambios ya sucedieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes, dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. Y también Documental, porque se analizará las diferentes teorías en libros, folletos, revistas y demás fuentes de información que tengan relación directa con el tema de investigación.

2.3.2. Diseño de la investigación

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, ya que la obtención de los datos se realizará una sola vez en cada unidad de análisis, para lo cual utilizamos 01 instrumento de recolección de información, con aplicación única a cada sujeto de investigación.

2.4. Población y muestra

a) **Población:** La población, estuvo conformada por 191 trabajadores de la GERESA-Lambayeque.

b) **Muestra:** Dado que la población es pequeña, la muestra fue igual a la población, en consecuencia aplicamos un muestreo censal.

2.5. Métodos de Investigación

a) Inductivo

Este Método fue utilizado para sacar conclusiones a partir del análisis de la muestra que nos conduzca a la conclusión general (proceso analítico-sintético)

b) Deductivo

Este Método se utilizó para obtener particularidades partiendo de las observaciones iniciales. (Proceso sintético - analítico).

c) Descriptivo

Este Método fue utilizado para describir la realidad objeto de estudio de la presente investigación.

d) Analítico

Este Método fue utilizado para analizar la información primaria y secundaria, y así arribar a los hallazgos y resultados, relacionados con los indicadores, dimensiones y variables que conforman la presente investigación.

e) Método Sintético

Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo. El juicio sintético, por lo contrario, consiste en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada. La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno. Sin embargo, la síntesis no es la suma de contenidos parciales de una realidad, la síntesis añade a las partes del fenómeno algo que sólo se puede adquirir en el conjunto, en la singularidad.

2.6. Técnicas y Procedimientos de Recolección de datos

a) Técnicas

✓ **Análisis Documental.**

Se utilizó esta técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio.

✓ **Encuesta.**

Utilizamos esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque, para lo cual se usara 01 cuestionario con la escala de Likert de 33 preguntas.

b) Instrumentos

✓ **Fichas y Formatos.**

Usamos fichas: Bibliográficas, de resumen y textuales, para la información secundaria de los antecedentes, marco teórico y formatos diseñados para recolectar y ordenar la información secundaria de la GERESA.

✓ **Cuestionario.**

Utilizamos 01 cuestionarios de 33 preguntas que fue aplicado a los trabajadores (muestra).

2.7. Procedimientos de Recolección de datos:

Se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Claridad en los objetivos de la investigación.
- ✓ Selección de la población y muestra.
- ✓ Elección de técnicas e instrumentos.
- ✓ Diseño y utilización de instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Recopilación de información.
- ✓ Verificación y tabulación de la información.
- ✓ Procesamiento de la información.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Interpretación de la información.

2.8. Métodos de análisis de datos

- a) Para el tratamiento y el procesamiento de datos, luego de la revisión clasificada se hizo en forma mecánica para lo cual utilizaremos el formato del programa Excel XP.
- b) Para el análisis de la información usamos las técnicas estadísticas de; cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente se realizara la interpretación y el análisis teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. Resultados

Tabla 3. *Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	71	37,17%	71
B	FRECUENTEMENTE	32	16,75%	103
C	NUNCA	25	13,09%	128
D	SIEMPRE	63	32,98%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 37.17% expresaron que solo a veces su centro de labores le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor saben, el 32.98% que siempre, el 16.75% que frecuentemente y el 13.09% que nunca.

Tabla 4. *Me río de bromas*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	81	42,41%	81
B	FRECUENTEMENTE	69	36,13%	150
C	NUNCA	41	21,47%	191
D	SIEMPRE	63	0,03%	191
TOTAL		254	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 42.41% manifestaron que se ríen a veces de las bromas en su centro de labores, el 36.13% que frecuentemente y el 21.47% que nunca.

Tabla 5. *Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	49	25,65%	49
B	FRECUENTEMENTE	88	46,07%	137
C	NUNCA	2	1,05%	139
D	SIEMPRE	52	27,23%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 46.07% dijeron que frecuentemente su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión, el 27.23% que siempre, el 25.65% que a veces y solo el 1.05% que nunca.

Tabla 6. *La innovación es característica de nuestra organización*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	107	56,02%	107
B	FRECUENTEMENTE	39	20,42%	146
C	NUNCA	26	13,61%	172
D	SIEMPRE	19	9,95%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 9.95% manifestaron que la innovación es siempre una característica de su organización, el 20.42% que frecuentemente, el 13.61% que nunca y el 56.02% que solo a veces.

Tabla 7. *Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	93	48,69%	93
B	FRECUENTEMENTE	44	23,04%	137
C	NUNCA	32	16,75%	169
D	SIEMPRE	22	11,52%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 11.52% expresaron que siempre sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas en su centro de labores, el 48.69% que solo a veces, el 23.04% que frecuentemente y el 16.75% que nunca.

Tabla 8. *Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	1	0,52%	1
B	FRECUENTEMENTE	6	3,14%	7
C	NUNCA	176	92,15%	183
D	SIEMPRE	8	4,19%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 92.15% del total de las personas consultadas opinaron que su remuneración nunca es adecuada en relación con el trabajo que realiza, el 3.14% que frecuentemente, el 4.19% que siempre es adecuada y el 0.52% que a veces.

Tabla 9. *Mi jefe está disponible cuando se le necesita*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	38	19,90%	38
B	FRECUENTEMENTE	66	34,55%	104
C	NUNCA	4	2,09%	108
D	SIEMPRE	83	43,46%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 43.46% del total de las personas consultadas manifestaron que su jefe siempre está disponible cuando se le necesita, el 34.55% que frecuentemente, el 19.90% que a veces y solo el 2.09% que nunca.

Tabla 10. *Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	84	43,98%	84
B	FRECUENTEMENTE	61	31,94%	145
C	NUNCA	3	1,57%	148
D	SIEMPRE	43	22,51%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 43.98% del total de las personas consultadas dijeron que su jefe inmediato solo a veces se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 31.94% que frecuentemente, el 22.51% que siempre y el 1.57% que nunca

Tabla 11. *Las cosas me salen perfectas*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	109	57,07%	109
B	FRECUENTEMENTE	60	31,41%	169
C	NUNCA	1	0,52%	170
D	SIEMPRE	21	10,99%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 57.07% expresaron que a veces las cosas le salen perfectas, el 31.41% que frecuentemente y el 10.99% que siempre.

Tabla 12. *Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	10	5,24%	10
B	FRECUENTEMENTE	43	22,51%	53
C	NUNCA	0	0,00%	53
D	SIEMPRE	138	72,25%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 72.25% manifestaron que siempre conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en su organización, el 22.51% que frecuentemente y el 5.24% que solo a veces.

Tabla 13. *Mi trabajo es evaluado en forma adecuada*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	86	45,03%	86
B	FRECUENTEMENTE	52	27,23%	138
C	NUNCA	17	8,90%	155
D	SIEMPRE	36	18,85%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 45.03% del total de trabajadores encuestados opinaron que a veces su trabajo es evaluado de forma adecuada, el 27.23% que frecuentemente, el 18.85% que siempre y el 8.90% que nunca.

Tabla 14. *Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	99	51,83%	99
B	FRECUENTEMENTE	26	13,61%	125
C	NUNCA	50	26,18%	175
D	SIEMPRE	16	8,38%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 51.83% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, el 26.18% que nunca, el 13.61% que frecuentemente y el 8.38% que siempre.

Tabla 15. Las tareas que desempeño corresponden a mi función

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	16	8,38%	16
B	FRECUENTEMENTE	42	21,99%	58
C	NUNCA	0	0%	58
D	SIEMPRE	133	69,63%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 69.63% del total de trabajadores encuestados manifestaron que las tareas que desempeñan siempre corresponde a su función, el 21.99% que frecuentemente es así y el 8.38% que a veces.

Tabla 16. En mi organización participo en la toma de decisiones

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	74	38,74%	74
B	FRECUENTEMENTE	30	15,71%	104
C	NUNCA	86	45,03%	190
D	SIEMPRE	1	0,52%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 45.03% del total de trabajadores encuestados manifestaron que nunca en su organización participa en la toma de decisiones, el 38.74% que a veces y el 15.71% que frecuentemente.

Tabla 17. Estoy sonriente

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	91	47,64%	91
B	FRECUENTEMENTE	65	34,03%	156
C	NUNCA	0	0,00%	156
D	SIEMPRE	35	18,32%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 47.64% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces esta sonriente en su centro de labores, el 34.03% que frecuentemente y el 18.32% que siempre.

Tabla 18. *Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	37	19,37%	37
B	FRECUENTEMENTE	3	1,57%	40
C	NUNCA	144	75,39%	184
D	SIEMPRE	7	3,66%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 75.39% del total de trabajadores encuestados opinaron que nunca los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa, el 19.37% que a veces, el 3.66% que siempre lo es y el 1.57% que frecuentemente.

Tabla 19. *Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	43	22,51%	43
B	FRECUENTEMENTE	59	30,89%	102
C	NUNCA	12	6,28%	114
D	SIEMPRE	77	40,31%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 40.31% del total de trabajadores encuestados manifestaron que siempre su institución es flexible y se adapta bien a los cambios, el 30.89% que frecuentemente, el 22.51% que a veces y el 6.28% que nunca.

Tabla 20. *La limpieza de los ambientes es adecuada*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	25	13,09%	25
B	FRECUENTEMENTE	71	37,17%	96
C	NUNCA	14	7,33%	110
D	SIEMPRE	81	42,41%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 42.41% dijeron que siempre la limpieza de los ambientes es adecuada, el 37.17% que frecuentemente, el 13.09% que a veces y el 7.33% que nunca.

Tabla 21. *Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	130	68,06%	130
B	FRECUENTEMENTE	27	14,14%	157
C	NUNCA	29	15,18%	186
D	SIEMPRE	5	2,62%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 68.06% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces sus directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización, el 15.18% que nunca, el 14.14% que frecuentemente y solo el 2.62% que siempre.

Tabla 22. *Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	87	45,55%	87
B	FRECUENTEMENTE	22	11,52%	109
C	NUNCA	8	4,19%	117
D	SIEMPRE	74	38,74%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 45.55% del total de trabajadores encuestados manifestaron que a veces su contribución juega un papel importante en el éxito de su organización de salud, el 38.74% que siempre, el 11.52% que frecuentemente y el 4.19% que nunca.

Tabla 23. *Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	31	16,23%	31
B	FRECUENTEMENTE	8	4,19%	39
C	NUNCA	145	75,92%	184
D	SIEMPRE	7	3,66%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 75.92% del total de trabajadores encuestados expresaron que nunca existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo, el 16.23% que a veces, el 4.19% que frecuentemente y el 3.66% que siempre.

Tabla 24. Cometo errores

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	179	93,72%	179
B	FRECUENTEMENTE	5	2,62%	184
C	NUNCA	6	3,14%	190
D	SIEMPRE	1	0,52%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: El 93.72% del total de trabajadores encuestados dijeron que a veces cometen errores en su centro de labores, el 3.14% que nunca, el 2.62% que frecuentemente.

Tabla 25. Estoy comprometido con mi organización de salud

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	8	4,19%	8
B	FRECUENTEMENTE	47	24,61%	55
C	NUNCA	0	0%	55
D	SIEMPRE	136	71,20%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 71.20% dijeron que siempre están comprometidos con su organización de salud, el 24.61% que frecuentemente y el 4.19% que a veces.

Tabla 26. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	128	67,02%	128
B	FRECUENTEMENTE	40	20,94%	168
C	NUNCA	6	3,14%	174
D	SIEMPRE	17	8,90%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 67.02% expresaron que a veces las otras áreas o servicios los ayudan cuando los necesitan, el 20.94% que frecuentemente, el 8.90% que siempre y el 3.14% que nunca.

Tabla 27. *En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	14	7,33%	14
B	FRECUENTEMENTE	52	27,23%	66
C	NUNCA	12	6,28%	78
D	SIEMPRE	113	59,16%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 59.16% manifestaron que siempre se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, el 27.23% que frecuentemente, el 7.33% que a veces y el 6.28% que nunca.

Tabla 28. *Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	101	52,88%	101
B	FRECUENTEMENTE	52	27,23%	153
C	NUNCA	1	0,52%	154
D	SIEMPRE	37	19,37%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 52.88% manifestaron que a veces pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitan, el 27.23% que frecuentemente y el 19.37% que siempre.

Tabla 29. *Mi salario y beneficios son razonables*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	18	9,42%	18
B	FRECUENTEMENTE	4	2,09%	22
C	NUNCA	166	86,91%	188
D	SIEMPRE	3	1,57%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 86.91% opinaron que nunca su salario y beneficios son razonables, el 9.42% que a veces, el 2.09% que frecuentemente y el 1.57% que siempre.

Tabla 30. *Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	7	3,66%	7
B	FRECUENTEMENTE	10	5,24%	17
C	NUNCA	0	0%	17
D	SIEMPRE	174	91,10%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 91.10% dijeron que siempre han devuelto a su dueño cuando han encontrado algo, el 5.24% que frecuentemente y el 3.66% que a veces.

Tabla 31. *Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	58	30,37%	58
B	FRECUENTEMENTE	93	48,69%	151
C	NUNCA	6	3,14%	157
D	SIEMPRE	34	17,80%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 48.69% manifestaron que frecuentemente su jefe inmediato se comunica con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo, el 30.37% que a veces lo hace, el 17.80% que siempre y el 3.14% que nunca.

Tabla 32. *Me interesa el desarrollo de mi organización de salud*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	2	1,05%	2
B	FRECUENTEMENTE	34	17,80%	36
C	NUNCA	5	2,62%	41
D	SIEMPRE	150	78,53%	191
	TOTAL	191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 78.53% dijeron que siempre les interesa el desarrollo de su organización de salud, el 17.80% que frecuentemente, el 2.62% que nunca y el 1.05% que a veces.

Tabla 33. He mentido

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	149	78,01%	149
B	FRECUENTEMENTE	1	0,52%	150
C	NUNCA	37	19,37%	187
D	SIEMPRE	4	2,09%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 78.01% dijeron que a veces han mentido en su centro de labores, el 19.37% que nunca, el 2.09% que siempre y el 0.52% que frecuentemente.

Tabla 34. Recibo buen trato en mi área o sección donde trabajo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	11	5,76%	11
B	FRECUENTEMENTE	78	40,84%	89
C	NUNCA	0	0,00%	89
D	SIEMPRE	102	53,40%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 53.40% expresaron que siempre reciben un buen trato en su área o sección donde trabaja, el 40.84% que frecuentemente y el 5.76% que veces.

Tabla 35. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes

ORDEN	ALTERNATIVA	f	%f	Σf
A	A VECES	3	1,57%	3
B	FRECUENTEMENTE	84	43,98%	87
C	NUNCA	0	0,00%	87
D	SIEMPRE	104	54,45%	191
TOTAL		191	100,00%	

Fuente: Encuesta Diciembre 2015

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 54.45% manifestaron que siempre prestan atención a los comunicados que emiten sus jefes, el 43.98% que frecuentemente y el 1.57% que a veces.

CAPITULO IV: DISCUSIÓN

4.1. Clima Organizacional

a) Valores

16.- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.

INTERPRETACION: El 75.39% del total de trabajadores encuestados opinaron que nunca los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa, el 19.37% que a veces, el 3.66% que siempre lo es y el 1.57% que frecuentemente.

28.- Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 91.10% dijeron que siempre han devuelto a su dueño cuando han encontrado algo, el 5.24% que frecuentemente y el 3.66% que a veces.

31..- He mentido.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 78.01% dijeron que a veces han mentido en su centro de labores, el 19.37% que nunca, el 2.09% que siempre y el 0.52% que frecuentemente.

32.- Recibo buen trato en mi área o sección donde trabajo.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 53.40% expresaron que siempre reciben un buen trato en su área o sección donde trabaja, el 40.84% que frecuentemente y el 5.76% que veces.

Análisis.- El 94.24 % de los trabajadores indicaron que reciben un buen trato, el 96.34% que siempre devuelven lo que encuentran a su dueño, el 78.00% que a veces ha mentido y el 94.76 % manifestaron que los premios y reconocimientos no son otorgados en forma justa. Esta realidad nos indica que los trabajadores si practican valores, pero deben de existir razones por las que a veces mienten y los responsables de tomar las decisiones para el otorgamiento de premios y reconocimientos no actúan en forma ética, Situación que afecta el clima de trabajo.

b) Comunicación.

3.- Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 46.07% dijeron que frecuentemente su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión, el 27.23% que siempre, el 25.65% que a veces y solo el 1.05% que nunca.

29.- Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 48.69% manifestaron que frecuentemente su jefe inmediato se comunica con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo, el 30.37% que a veces lo hace, el 17.80% que siempre y el 3.14% que nunca.

33.- Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 54.45% manifestaron que siempre prestan atención a los comunicados que emiten sus jefes, el 43.98% que frecuentemente y el 1.57% que a veces.

Análisis. El 66.49 % de los trabajadores que su jefe inmediato siempre se comunica con los trabajadores para recabar información y apreciaciones relacionadas con el trabajo y lo mismo hace para tomar decisiones; de igual manera el 98.43 % indicaron que prestan atención a los comunicados que emiten sus jefes. Esta situación nos lleva a afirmar que los jefes y subordinados saben comunicarse lo cual favorece el clima organizacional.

c) Motivación

1.- Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 37.17% expresaron que solo a veces su centro de labores le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor saben, el 32.98% que siempre, el 16.75% que frecuentemente y el 13.09% que nunca.

4.- La innovación es característica de nuestra organización.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 9.95% manifestaron que la innovación es siempre una característica de su organización, el 20.42% que frecuentemente, el 13.61% que nunca y el 56.02% que solo a veces.

6.- : Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.

INTERPRETACION: El 92.15% del total de las personas consultadas opinaron que su remuneración nunca es adecuada en relación con el trabajo que realiza, el 3.14% que frecuentemente, el 4.19% que siempre es adecuada y el 0.52% que a veces

8.- Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.

INTERPRETACION: El 43.98% del total de las personas consultadas dijeron que su jefe inmediato solo a veces se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 31.94% que frecuentemente, el 22.51% que siempre y el 1.57% que nunca

14.- *En mi organización participo en la toma de decisiones.*

INTERPRETACION: El 45.03% del total de trabajadores encuestados manifestaron que nunca en su organización participa en la toma de decisiones, el 38.74% que a veces y el 15.71% que frecuentemente.

18.- La limpieza de los ambientes es adecuada.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 42.41% dijeron que siempre la limpieza de los ambientes es adecuada, el 37.17% que frecuentemente, el 13.09% que a veces y el 7.33% que nunca

21.- Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.

INTERPRETACION: El 75.92% del total de trabajadores encuestados expresaron que nunca existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo, el 16.23% que a veces, el 4.19% que frecuentemente y el 3.66% que siempre.

25.- En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 59.16% manifestaron que siempre se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, el 27.23% que frecuentemente, el 7.33% que a veces y el 6.28% que nunca.

27.- Mi salario y beneficios son razonables.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 86.91% opinaron que nunca su salario y beneficios son razonables, el 9.42% que a veces, el 2.09% que frecuentemente y el 1.57% que siempre.

Análisis. El 49.73 % de los trabajadores indicaron que a veces se les da la oportunidad de hacer lo que mejor saben y el 37.17 % que solo a veces; el 56.02 % expresaron que solo a veces se da innovación y el 30.71 que siempre se innova. El 54.45 % expresaron que su jefe se preocupa por crear un ambiente agradable de trabajo y el 43.98 % que solo a veces; El 79.58 % indicaron que los ambientes se encuentran limpios; el 86.39 % expresaron que se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo. Más del 92% de los trabajadores manifestaron que su remuneración, beneficios y los incentivos nunca son adecuados así mismo indicaron que casi nunca participan en la toma de decisiones.

d) Trabajo en Equipo.

5.- Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 11.52% expresaron que siempre sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas en su centro de labores, el 48.69% que solo a veces, el 23.04% que frecuentemente y el 16.75% que nunca.

7.- Mi jefe está disponible cuando se le necesita.

INTERPRETACION: El 43.46% del total de las personas consultadas manifestaron que su jefe siempre está disponible cuando se le necesita, el 34.55% que frecuentemente, el 19.90% que a veces y solo el 2.09% que nunca.

12.- Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas..

INTERPRETACION: El 51.83% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas, el 26.18% que nunca, el 13.61% que frecuentemente y el 8.38% que siempre.

19.- Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.

INTERPRETACION: El 68.06% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces sus directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de su organización, el 15.18% que nunca, el 14.14% que frecuentemente y solo el 2.62% que siempre.

20.- Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.

INTERPRETACION: El 45.55% del total de trabajadores encuestados manifestaron que a veces su contribución juega un papel importante en el éxito de su organización de salud, el 38.74% que siempre, el 11.52% que frecuentemente y el 4.19% que nunca.

24.- Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 67.02% expresaron que a veces las otras áreas o servicios los ayudan cuando los necesitan, el 20.94% que frecuentemente, el 8.90% que siempre y el 3.14% que nunca.

26.- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 52.88% manifestaron que a veces pueden contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesitan, el 27.23% que frecuentemente y el 19.37% que siempre.

Análisis. El 65.44 % de los trabajadores indicaron que solo a veces sus compañeros toman iniciativa para solucionar problemas y el 34.56 que siempre,; También el 83.24 % manifestó que los directivos a veces buscan crear condiciones adecuadas de trabajo. Así mismo el 78.01 % indico que no son consideradas las nuevas ideas y que su jefe si se encuentra disponible cuando se lo necesita, que a veces reciben ayuda de las otras áreas.

4.2. Satisfacción Laboral

a) Alta

17.- Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.

INTERPRETACION: El 40.31% del total de trabajadores encuestados manifestaron que siempre su institución es flexible y se adapta bien a los cambios, el 30.89% que frecuentemente, el 22.51% que a veces y el 6.28% que nunca.

22.- Cometo errores.

INTERPRETACION: El 93.72% del total de trabajadores encuestados dijeron que a veces cometen errores en su centro de labores, el 3.14% que nunca, el 2.62% que frecuentemente.

Análisis. El 71.20 % de los trabajadores indicaron que su institución es flexible y el 93.72 % reconocieron que cometen errores en el desempeño de sus funciones

b) Media

10.- Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 72.25% manifestaron que siempre conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en su organización, el 22.51% que frecuentemente y el 5.24% que solo a veces

13.- Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

INTERPRETACION: El 69.63% del total de trabajadores encuestados manifestaron que siempre las tareas que desempeñan corresponde a su función, el 21.99% que frecuentemente es así y el 8.38% que a veces

23.- Estoy comprometido con mi organización de salud.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 71.20% dijeron que siempre están comprometidos con su organización de salud, el 24.61% que frecuentemente y el 4.19% que a veces.

30.- Me interesa el desarrollo de mi organización de salud

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 78.53% dijeron que siempre les interesa el desarrollo de su organización de salud, el 17.80% que frecuentemente, el 2.62% que nunca y el 1.05% que a veces.

Análisis. El 94.76 % de los trabajadores indicaron que conocen sus funciones y que siempre se desempeñan en su área y el 96.33 % manifestaron que están comprometidos y que les interesa el desarrollo de su organización.

c) Baja

9.- Las cosas me salen perfectas.

INTERPRETACION: De todas las personas encuestadas el 57.07% expresaron que a veces las cosas le salen perfectas, el 31.41% que frecuentemente y el 10.99% que siempre.

15.- Estoy sonriente.

INTERPRETACION: El 47.64% del total de trabajadores encuestados expresaron que a veces esta sonriente en su centro de labores, el 34.03% que frecuentemente y el 18.32% que siempre.

11.- Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.

INTERPRETACION: El 45.03% del total de trabajadores encuestados opinaron que a veces su trabajo es evaluado de forma adecuada, el 27.23% que frecuentemente, el 18.85% que siempre y el 8.90% que nunca.

2.- Me río de bromas.

INTERPRETACION: Del total de trabajadores encuestados el 42.41% manifestaron que se ríen a veces de las bromas en su centro de labores, el 36.13% que frecuentemente y el 21.47% que nunca.

Análisis. Del total de trabajadores encuestados, el 53.93 % expresaron que a veces su trabajo es evaluado en forma adecuada y el 46.08 % que siempre; asimismo el 57.07 dijo que a veces les salen las cosas perfectas y el 42.40 % que siempre. También el 63.38 % expresaron que a veces se ríen de bromas y el 36.13 % que frecuentemente; de igual manera el 52.35 % indicaron que frecuentemente están sonrientes y el 47.64 % que a veces.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1. Clima Organizacional

A. Valores

El 94.24 % de los trabajadores indicaron que reciben un buen trato, el 96.34% que siempre devuelven lo que encuentran, el 78.00% que a veces ha mentido y el 94.76 % manifestaron que los premios y reconocimientos no son otorgados en forma justa. Esta realidad nos indica que los trabajadores si practican valores, pero deben de existir razones por las que a veces mienten y los responsables de tomar las decisiones para el otorgamiento de premios y reconocimientos no actúan en forma ética, Situación que afecta el clima de trabajo.

B. Comunicación

El 66.49 % de los trabajadores que su jefe inmediato siempre se comunica con los trabajadores para recabar información y apreciaciones relacionadas con el trabajo y lo mismo hace para tomar decisiones; de igual manera el 98.43 % indicaron que prestan atención a los comunicados que emiten sus jefes. Esta situación nos lleva a afirmar que los jefes y subordinados saben comunicarse, lo cual favorece el clima organizacional.

C. Motivación

El 79.58 % de los trabajadores indicaron que los ambientes se encuentran limpios; el 86.39 % expresaron que se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo. El 87% manifestaron que a veces se les da la oportunidad de hacer lo que mejor saben; esta situación beneficia el clima organizacional. El 54.45 % expresaron que su jefe se preocupa por crear un ambiente agradable de trabajo y el 43.98 % que solo a veces; Más del 92% de los trabajadores manifestaron que su remuneración, beneficios y los incentivos nunca son adecuados así mismo indicaron que casi nunca participan en la toma de decisiones. Esto afecta el clima organizacional.

D. Trabajo en equipo

El 83.24 % manifestó que los directivos a veces buscan crear condiciones adecuadas de trabajo, el 65.44 % de los trabajadores indicaron que solo a veces sus compañeros toman iniciativa para solucionar problemas. Así mismo el 78.01 % indicó que no son consideradas las nuevas ideas, que su jefe si se

encuentra disponible cuando se lo necesita y que a veces reciben ayuda de las otras áreas. Esto demuestra que no existe un buen trabajo en equipo.

En la Gerencia de Salud de Lambayeque, los trabajadores son honrados reciben un buen trato, que los premios y reconocimientos no se otorgan en forma justa y ética; que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, así mismo existe un buen ambiente de trabajo, que tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben, que no son consideradas las nuevas ideas, que a veces reciben ayuda y que las remuneraciones, beneficios e incentivos no son los adecuados. Esto demuestra que existe un regular clima organizacional.

5.2. Satisfacción Laboral

A. Alta

El 71.20 % de los trabajadores indicaron que su institución es flexible y el 93.72 % reconocieron que cometen errores en el desempeño de sus funciones.

B. Media

Análisis. El 94.76 % de los trabajadores indicaron que conocen sus funciones y que siempre se desempeñan en su área y el 96.33% manifestaron que están comprometidos y que les interesa el desarrollo de su organización.

C. Baja

Análisis. Del total de trabajadores encuestados, el 53.93 % expresaron que a veces su trabajo es evaluado en forma adecuada y el 46.08 % que siempre; asimismo el 57.07 dijo que a veces les salen las cosas perfectas y el 42.40 % que siempre. También el 63.38 % expresaron que a veces se ríen de bromas y el 36.13 % que frecuentemente; de igual manera el 52.35 % indicaron que frecuentemente están sonrientes y el 47.64 % que a veces.

De lo expresado por los trabajadores, podemos concluir que la satisfacción laboral es de baja a media.

Por tanto se concluye, que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores en la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque.

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

1. Que los ascensos se realicen de acuerdo a los méritos del trabajador, en concordancia con las normas legales vigentes y de acuerdo al código de ética del servidor público.
2. Que se implemente un sistema de incentivos y reconocimientos, basado en la meritocracia y en valores éticos y morales.
3. Que se implemente la propuesta desarrollada en la presente investigación.

CAPITULO VII: PROPUESTA

7.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados para determinar la situación actual del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la GERESA. Proponemos el siguiente plan.

Objetivo general

- Mejorar el clima organizacional, para elevar la satisfacción laboral de los trabajadores de la GERESA.

Objetivos específicos

- Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo, por medio de la habilidad de orientar y convencer a los trabajadores para cumplir con entusiasmo las actividades asignadas previamente determinadas.
- Lograr que todos los miembros de la organización estén motivados en su área de trabajo, y puedan realizar todas sus actividades con eficiencia y eficacia.
- Lograr que en la empresa los jefes y subordinados practiquen relaciones saludables, creando un ambiente de trabajo grato y buenas condiciones laborales.
- Lograr que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones, participando en el establecimiento de objetivos, con ideas y sugerencias, creando así una sensación de compromiso para el logro de las metas.

LIDERAZGO

Tabla 36. *Estrategia de liderazgo*

Objetivo: Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo					
N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
1	Implementar talleres de capacitación para directivos.	Taller 1. Estilos y técnicas de liderazgo, empoderamiento de liderazgo e inteligencia emocional.	Gerente GERESA Administrador	Facilitador equipo de computo Material didáctico	Corto
		Taller 2. Trabajo en equipo, técnicas de comunicación y uso eficaz del tiempo.	Gerente GERESA Administrador	Facilitador equipo de computo Material didáctico	Corto
		Taller 3. Coaching y la técnica de las 5'Ss (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE).	Gerente GERESA Administrador	Facilitador equipo de computo Material didáctico	Corto
		Taller 4. Técnica: ciclo PDCA (planear, desarrollar, checar, ajustar).	Gerente GERESA Administrador	Facilitador equipo de computo Material didáctico	Corto

MOTIVACION

Tabla 37. Estrategia de motivación

Objetivo: Lograr un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente organizacional.					
N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
2	Implementar talleres para mejorar la motivación.	Elogiar y reconocer a los mejores trabajadores.	Gerente GERESA	Premios. Regalos, otros	Permanente
		Ascender al trabajador con mejor rendimiento.	Gerente GERESA	Económicos.	Permanente
3	Trabajar con profesionalidad.	1. Realizar capacitaciones trimestrales a la totalidad de los trabajadores con vistas a un mejor desempeño.	Jefe de Personal	Facilitador. equipo de cómputo. Medios y materiales de enseñanza	Corto
4	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la GERESA	1. Mejorar la iluminación, ventilación y decoración de la GERESA.	Administrador Jefe de Personal Jefes de área y trabajadores.	Personal interno y externo especializado Materiales de trabajo y equipos	Corto
		2. Garantizar los suministros necesarios de forma estable para un mejor desarrollo de las funciones.	Administrador, jefe de Logística y Jefes de área.	Equipos de cómputo. Software Útiles de oficina.	Permanente
		3. Analizar y mejorar si la distribución de los espacios, la ubicación, situación de las personas, el mobiliario, etc. adecuándola para la realización del trabajo	Administrador, Jefe de Personal y trabajadores.	Áreas de trabajo materiales de trabajo	Corto
		4. Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantener los ambientes limpios.	Jefes de área, trabajadores en general y de limpieza	Equipos y materiales de limpieza.	Permanente

RELACIONES

Tabla 38. *Estrategia de Relaciones*

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefes y subordinados, y que el jefe logre la confianza de sus colaboradores.					
Nº	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
5	Implementar un plan de capacitación en relaciones interpersonales.	Taller 1. Bases y limitaciones para crear y mantener buenas relaciones sociales: la conversación, lenguaje del cuerpo y receptividad, la timidez y la autoestima.	Gerente GERESA Jefe de Personal Administrador personal de apoyo	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza.	Corto
		Taller 2. Relaciones y manejo de conflictos en la empresa, técnicas efectivas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	Gerente GERESA Jefe de Personal Administrador personal de apoyo	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza	Corto
		Taller 3. Destrezas para las relaciones interpersonales: sociales, comunicación, autoconocimiento y límites.	Gerente GERESA Jefe de Personal Administrador personal de apoyo	Facilitador, equipo de cómputo, medios y materiales de enseñanza	Corto
		Taller 4. Desarrollar labores que fortalezcan la integración y cohesión grupal, tales como actividades recreativas, deportivas y almuerzos de trabajo.	Gerente GERESA Jefe de Personal Administrador y Jefes de área	Instalaciones físicas deportivas y sociales internas o externas. Económicos.	Permanente

PARTICIPACION

Tabla 39. *Estrategia de Participación*

Objetivo: involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones.					
N°	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PLAZO
6	Participación activa de todos los trabajadores en la toma de decisiones.	Taller 1. Participación de los trabajadores mediante la técnica de Lluvia de ideas.	Administrador. Jefe de Personal Jefes de área y trabajadores	Facilitador equipo de cómputo. Medios y materiales de enseñanza	Permanente
		Taller 2. Participación de los trabajadores conformando, círculos de calidad.	Administrador. Jefe de Personal Jefes de área y trabajadores	Facilitador equipo de cómputo. Medios y materiales de enseñanza	Permanente
		Taller 3. Participación de los trabajadores en Reingeniería y empowerment.	Administrador. Jefe de Personal Jefes de área y trabajadores	Facilitador equipo de cómputo. Medios y materiales de enseñanza	Mediano
		4. Implementar un sistema de información interna.	Gerente GERESA Administrador, jefe de personal y Jefes de área	Facilitador equipo de cómputo. Medios y materiales de enseñanza	Permanente

CAPITULO VIII: REFERENCAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- ALBRECHT, Kart; BRADFORD, Lawrence. (1990). Colombia: Fondo Editorial Legis.
- AMORÓS, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas*. Chiclayo.
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del area de caja de las agencias de servicios bancarios*. Venezuela - Maracay.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad externado de colombia.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M., & Aquino, G. (2004). *Recursos Humanos 3° edición*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Arias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación 6ta Edición*. Caracas: Episteme.
- ARREAGA, R. (2011). *Plan estrategico para estimar la motivacion de los representantes de ventas de Laboratorios Tu Salud S.A., Zona oriente- sur de Venezuela para optar el título de Magister Scientiarum en Ciencias administrativas Mencion Gerencia General*. Venezuela.
- BERRY, L. y. (1987). *La calidad de servicio en instituciones financieras. 2° Edicion*. México: Mc Graw-Hill.
- BLANCO, A. (2001). *Atención al Cliente*. Madrid: PIRAMIDE.
- Calva, D. &. (2004). *Análisis de la percepción del clima laboral* . mexico.
- Castro Pulcha, B. E. (2007). *La calidad del servicio tercerizado en la banda ancha de telefónica del Perú SAA*. Lima.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo. 10° edición*. Mexico. D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- DE LA CERNA, M. (2006). *Calidad de servicio en bancos, una estrategia en la captacion del cliente*. Guatemala.
- Definición.de. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/salud/#ixzz3pXP9Potw>
- DIAZ, L. (2012). *Evaluacion de la Calidad de Servicio como estrategia financiera para impulsar la productividad en el mercado bancario de Ciudad Bolívar- Estado Bolívar 2011*. Bolívar.

- GARCIA, V. (2012). *La motivacion laboral estudio descriptivo de las variables. Tesis para obtener el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Valladolid.* Valladolid - España.
- GUZMAN, P., & OLAVE, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. Tesis para obtener el título de ingeniero comercial, mención Administración.* Santiago de Chile.
- HOROVITZ, J. (2000). *Los Siete Secretos del Servicio al Cliente.* Madrid: Prentice-Hall.
- L. H., Ballena, J., & Muñoz, Y. (2010). *Calidad de servicio y lealtad de compra de consumidor en mercados limeños.* Lima.
- Lawler, E. (2009). *La Importancia de cuidar el capital humano.*
- LOAIZA, N. (2013). *“Calidad del servicio percibida por los clientes del Banco ProCredit sucursal Loja y su repercusión en la satisfacción y lealtad a la misma”* . Loja - Ecuador.
- LOPEZ, J. (2005). Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, Nº 15, Lima, Julio 2005).*
- MARTINEZ, M. (2013). *Motivación: La gestión empresarial.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mino Pérez, E. M. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurant de parrillas marakos 490.* Perú - Lambayeque.
- Morales Méndez, E. D. (2015). *Medición de clima organizacional en el colegio Cambridge de Huehuetenando.* Guatemala.
- MUÑOZ, A. (2005). *Identificación de los factores de Motivación e Higiene asociados a la Satisfacción Laboral en la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena. Tesis para optar el título de Maestría en Administración de Empresas.* Universidad del Norte. Barranquilla-Colombia.
- NAJUL, J. (2011). *El Capital Humano en la atención al cliente y la calidad de servicio.* Venezuela.
- Neyra, C. (2002). Presentación Lima - Perú.
- Pelaes León, O. c. (2010). *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos.* Lima.
- PERDOMO, J. (2007). *La Calidad de Atención al cliente del centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P. en Barquisimeto.* Barquisimeto.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Décima Edición*. México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S. (2005). *Administración - Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- ROBLES, V. (2003). *Análisis de la motivación del personal en relación con el Clima Organizacional: Caso empresa de ropa Edeardos. Tesis para optar el título de Lic.Administración de la Univ. Autónoma Metropolitana*. México.
- RODRIGUEZ, M. (1998). *Motivación al Trabajo. (Segunda edición)*. México: el Manual Moderno.
- Sancho Meza, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en "el restaurant mar picante"*. Peru - Trujillo.
- Sierra García, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán*. Verapaz.
- STEERS, R., MOWDAY, R., & SHAPIRO, D. (2004). THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY. *Academy of Management Review*, Vol. 29.
- Uceda Pintado, I. L. (2012). *Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las pollerías del distrito de la victoria en la ciudad de Chiclayo*. Perú - Chiclayo.
- URCOLA, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vargas Prado, I. M. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E Sara Antonieta Bullón*. Perú - Lambayeque.
- VILLATORO, M. (2004). *Optimización del servicio al cliente en una institución bancaria privada*. Guatemala.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información para conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral, solicitamos a usted, se sirva responder a cada una de las preguntas con la mayor seriedad posible. El cuestionario es anónimo. Por favor marque la respuesta que cree conveniente. **Por lo que Agradecemos su colaboración.**

1. Edad:..... 2. Sexo:.....
3. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Asistencial
4. Profesión:..... 5. Condición: (1) Nombrado (2) Contratado
6. Tiempo trabajando en la Institución: ... 7. Tiempo trabajando en el puesto Actual:.....
- 1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4
01	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer.				
02	Me río de bromas.				
03	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.				
04	La innovación es característica de nuestra organización.				
05	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
06	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.				
07	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.				
08	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.				
09	Las cosas me salen perfectas.				
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.				
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.				
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.				
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.				
14	En mi organización participo en la toma de decisiones.				
15	Estoy sonriente.				
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.				
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.				
18	La limpieza de los ambientes es adecuada.				
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.				
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.				
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo				
22	Cometo errores.				
23	Estoy comprometido con mi organización de salud.				

24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.				
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.				
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.				
27	Mi salario y beneficios son razonables.				
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.				
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.				
30	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.				
31	He mentido.				
32	Recibo buen trato en mi área o sección donde trabajo.				
33	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.				