



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE VALENCIA.**

Autora:

Erika E. Barrios R.
C.I. N° V-14.909.423

Bárbula, Junio del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE VALENCIA.**

Autora: Lic. Erika Barrios

Tutor: Lic. Edgar Barrios



Bárbula, Junio del 2012
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA DE VALENCIA.**

Tutor:
Edgar Barrios

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en: Administración de Empresas. Mención Gerencia.
Por: Edgar Barrios
C.I: V-635.530

Bárbula, Junio del 2012



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: *“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDIA DE VALENCIA”* Presentado por el (la) ciudadano (a): Barrios R. Erika E. , Titular de la Cédula de identidad N°14.909.423, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

BÁRBULA, JUNIO 2012

DEDICATORIA

A Dios, por tener perseverancia conmigo y mucha paciencia y cerrar este ciclo profesional.

A mis padres, mi hermana y mi sobrina por tenerlos presentes en mi corazón.

A la Universidad de Carabobo por ser mi casa de Estudio desde el principio de mi carrera profesional.

A todos gracias!

AGRADECIMIENTO

A ti mamá y papá por ser incondicionales y contar siempre con el apoyo de ustedes.

A mis amigos Rafael y Juan que siempre me apoyaron en las buenas y malas.

A la vida que me dio la oportunidad de estar en el presente.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
LA ALCALDÍA DE VALENCIA.

Autora: Erika E. Barrios R.

Tutor: Edgar Barrios

Fecha: Junio, 2012

RESUMEN

El buen manejo de una organización depende de la gerencia y los empleados. Los logros que se alcanzan en una institución tienen relación con el clima laboral y la satisfacción de sus trabajadores. Actualmente, en Venezuela a nivel de la Administración Pública se han suscitado cambios políticos y legales que inciden en el ambiente laboral y en consecuencia en la sociedad. Con la finalidad de conocer como es la relación entre dos variables importantes de cualquier organización, se ha realizado un estudio para establecer si existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en un organismo público como es la Alcaldía de Valencia (Venezuela). A tal propósito, se llevó a cabo una investigación de campo en la Dirección de Recursos Humanos, durante los meses de enero a junio del 2011, encuestando treinta empleados. Las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral fueron evaluadas en cinco dimensiones: Liderazgo, Motivación, Toma de Decisiones, Comunicación y Trabajo en Equipo. Los resultados indican que el Clima Organizacional está influenciado positivamente y en forma significativa ($P < 0,05$) por la Comunicación y la Toma de Decisiones, mientras que en Satisfacción Laboral resultaron significativas ($P < 0,05$) la satisfacción expresada por los trabajadores en las dimensiones Liderazgo, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones. A su vez resultó significativa ($P < 0,0001$), cuando se fusionaron las dimensiones de ambas variables, la asociación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Los resultados aportan una visión positiva de las relación que se presenta entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de esta institución pública, lo que se constituye en un ambiente laboral que propicia un adecuado marco laboral para el logro de los metas de este Dirección y, por lo tanto, facilita que la Alcaldía logre los objetivos propuestos

Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral, institución pública

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN HUMAN
RESOURCES DIVISION OF THE COUNCIL CITY OF VALENCIA

Author: Erika E. Barrios R.

Tutor: Edgar Barrios

Date: June, 2012

ABSTRACT

The good management of an organization depends on the management and employees. The achievements made in an institution have relation to the climate and the satisfaction of their employees. Currently, in Venezuela at the level of Public Administration have been raised policy and legal changes that affect the work environment and in consequence in society. With the purpose of knowing what is the relationship between two important variables in any organization, has been carried out a study to establish whether a relationship exists between the Organizational Climate and the Job Satisfaction of a public body such as it is the Council City of Valencia (Venezuela). To that end, was conducted a field investigation in its Human Resources Division, during the months of January to June 2011, surveying thirty employees. The variables Organizational Climate and Job Satisfaction were evaluated within five dimensions: Leadership, Motivation, Decision-making, Communication and Teamwork. The results indicate that the Organizational Climate is influenced positively and significantly ($P < 0.05$) by the Communication and Decision-making, while Job Satisfaction was significant ($P < 0.05$) expressed by the workers in the dimensions Leadership, Teamwork and Decision-making. Also was significant ($P < 0.0001$), combining the dimensions of both variables, the association between the Organizational Climate and Job Satisfaction. The results contribute a positive vision of the relation that appears between the Climate Organizational and the Job Satisfaction in the Human Resources Division of this public institution, which is constituted in a labor environment that propitiates a suitable labor frame for the achievement of the goals of this department and, therefore, it facilitates to achieving its proposed targets

Key Words: Organizational climate, job satisfaction, public institution

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	vii
Índice General	x
Índice de Cuadros	xi
Introducción	xiv
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	16
Objetivos	21
Justificación	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	29
Definición de términos básicos	47
Operacionalización de las variables	49
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	56
Estrategia Metodológica	57
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	57
Técnicas de Análisis Estadístico	58
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
LISTA DE REFERENCIAS	103
Anexo	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Autoritario Explotador de la dimensión Liderazgo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	55
2. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Autoritario Paternalista de la dimensión Liderazgo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	56
3. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Participativo Consultivo de la dimensión Liderazgo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	57
4. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Participativo Grupal de la dimensión Liderazgo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	58
5. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems el indicador Trabajo de la dimensión Motivación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	60
6. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Logros de la dimensión Motivación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	61
7. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Pertenencia de la dimensión Motivación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	62
8. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Incentivos de la dimensión Motivación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	63
9. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Responsabilidad de la dimensión Trabajo en Equipo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	64

10. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Disposición de la dimensión Trabajo en Equipo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	65
11. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Satisfacción de la dimensión Trabajo en Equipo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	67
12. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Calidad de la Transferencia de la Comunicación de la dimensión Comunicación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	68
13. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Comunicación Estratégica para el Desarrollo de la Dirección de la dimensión Comunicación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	70
14. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Canales de Información de la dimensión Comunicación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	71
15. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Participación de la dimensión Toma de Decisiones. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	72
16. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Eficacia de la dimensión Toma de Decisiones. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	73
17. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Tipos de Liderazgo de la dimensión Satisfacción ante el liderazgo que ejercen sus superiores. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	75
18. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Comunicación con sus superiores y compañeros de la dimensión Satisfacción con el proceso de comunicación. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	76

19. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Remuneración y Reconocimientos por el trabajo realizado de la dimensión Satisfacción por la motivación que recibe. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	77
20. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Participación en la toma de decisiones de la dimensión Satisfacción con el proceso de toma de decisiones. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	78
21. Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Cooperación en el trabajo de la dimensión Satisfacción por el trabajo en equipo. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	79
22. Distribución de los trabajadores según respuestas consolidadas de las Dimensiones y Variable Clima Organizacional. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	80
23. Distribución de los trabajadores según respuestas consolidadas de las Dimensiones y Variable Satisfacción Laboral. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	82
24. Distribución de los trabajadores según relación de los niveles consolidados de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011	83

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial, hoy día la supervivencia de las organizaciones públicas están sujetas a formas de adaptación que tienen que ver con sus componentes internos como externos, lo que hace que las organizaciones deban mantener la búsqueda de la excelencia, mediante nuevos conocimientos que le permitan estar acorde a su entorno y a su vez, asumir el grado de interacción social y diversificación de competencias.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes, externos e internos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, éstas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Se puede decir que el clima organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se toman las relaciones dentro y fuera de la misma. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza, el apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa o institución.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y satisfacción para sus trabajadores.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección, tipos de supervisión, autoridad, participación. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones. Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo, sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. En una organización siempre se van a encontrar diversas escalas de climas organizacionales, por lo que éste, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

Es de resaltar, que las organizaciones institucionales inciden sobre los resultados del trabajo por las posibilidades que brinda para satisfacer las demandas de la sociedad. Por ésta razón, elementos como un clima organizacional armonioso y la participación activa de todos los trabajadores en la elevación de la calidad y la innovación, son reconocidos hoy día como factores de éxito, tanto en la empresa como en el sector público. Es importante destacar que la mayor o menor participación de los

trabajadores, depende, en gran medida de las competencias que poseen, pero también y en última instancia, de la decisión del trabajador de poner éstas competencias al servicio de la institución, es decir, de su comportamiento individual.

Entonces se puede decir, que la satisfacción de las necesidades humanas y de elementos motivadores, son capaces de modificar la conducta del individuo en el marco de la esfera laboral y más aún en la esfera social, sin tomar en cuenta la existencia en el ser humano de necesidades que aparecen en orden jerárquico y que determinan su conducta en el plano social y laboral. Por lo que muy oportuno resultaría por parte de las instituciones prestar la debida atención a estos aspectos en vías de perfeccionar el trabajo encaminado a la dirección de los individuos.

Otro elemento a tener en cuenta en el manejo de la satisfacción y desempeño en la actividad laboral, lo es el uso de determinados refuerzos contribuyentes a fomentar sentimientos de seguridad, bienestar y de autorregulación eficaz de la actividad, como lo es el refuerzo positivo que va unido indisolublemente al crecimiento personal, los cuales resultan muy acertados al considerar el desempeño como una derivación de la satisfacción laboral y un patrón modificante, sin duda, de la conducta individual.

Siguiendo las consideraciones anteriores, en la presente investigación se abordará el estudio del Clima Organizacional, mediante el diagnóstico de sus componentes más relevantes: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones, y la consecuencia que configura la Satisfacción Laboral del ambiente de trabajo en la Dirección de Relaciones Humanas de la Alcaldía del Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Como ya se ha mencionado, los individuos perciben todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectivas mentales. Las opiniones del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía citada, pudieran ofrecer información,

a la forma en que los miembros responden al ambiente de trabajo; si bien es cierto que una opinión no conforma es exactamente la actitud del sujeto en el medio laboral. No obstante, las opiniones de grupos de personas o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre actividades laborales y por ende, su percepción sobre el clima organizacional de su ambiente de trabajo.

La institución objeto de estudio pertenece a la Administración Pública, y está constituida por una población 30 personas que laboran en la Dirección de Recursos Humanos. Ellos se encargan de seleccionar el personal, establecer los contratos, impulsar el desarrollo del personal, analizar los incentivos que debe dar la institución para retener a los empleados, fijar remuneraciones de acuerdo a los manuales de cargo y a las competencias de los trabajadores, entre otras. En fin cumplen tareas muy importantes, para un fortalecer el buen nivel de desempeño de la Alcaldía. Por lo tanto, para poder realizar tales tareas debe existir, dentro de la Dirección, un clima laboral que repercuta positivamente en la satisfacción de este grupo de empleados.

Por la razón anterior es fundamental poder conocer los aspectos, posiblemente, más significativos del ambiente de su trabajo. Para este caso específico, la investigación trazó un camino para evaluar la dinámica del grupo investigado, en cuanto a la manera cómo perciben los empleados de la Dirección de Recursos Humanos el clima de su organización laboral. Para ello se buscó averiguar cuál es la relación entre los empleados, en aspectos que constituyen una parte del clima organizacional como son toma de decisiones, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación recibida en la institución y por sus superiores. A su vez, se hizo necesario como contraparte, investigar si responden de forma satisfactoria o insatisfactoria ante los aspectos citados, es decir, establecer si sus relaciones laborales dentro del clima organizacional presente tienen consecuencias a favor o en contra de su satisfacción laboral.

Por otra parte, dada la importancia que tiene la Dirección de Recursos Humanos por las tareas que deben cumplir sus trabajadores, es indispensable que exista un profundo conocimiento sobre si el clima organizacional dentro de esta dirección es el adecuado, porque de ser así incidirá en un mejor desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Lo cual a su vez, facilitará que la Alcaldía de Valencia logre sus metas propuestas para el beneficio de la colectividad. Ahora bien, un clima organizacional adecuado, si es que da necesita mantenerse en el tiempo, y eso no es posible si no hay satisfacción laboral. No por haber un clima organizacional, debe aparecer como consecuencia satisfacción laboral. Es lógico asumir, que si se da lo primero, deberá ocurrir lo segundo.

La Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia, es dentro de la institución un nódulo organizacional de gran importancia. Por tal motivo, y en función de las consideraciones anteriores, se realizó este estudio para poder llegar a conocer las características del clima organizacional en esta Dirección y si éstas influyen positivamente en la satisfacción laboral de sus trabajadores.

A pesar de la importancia que tiene el clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral, nunca se ha realizado una investigación para establecer cómo se percibe el clima organizacional en la Dirección citada, por parte de sus empleados, y si esta percepción les genera satisfacción desde el punto de vista laboral. Los resultados obtenidos permitirían establecer políticas gerenciales para mantener o mejorar la relación entre estas dos variables, contribuyendo así a un mayor estándar de eficiencia y eficacia de la Dirección.

Desde la óptica analítica presentada anteriormente se formulan las siguientes interrogantes como preguntas guías que sirvieron de base para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

-¿Cual es la percepción que tienen los trabajadores acerca de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones en su ambiente de trabajo?

-¿Qué dinámica laboral propician los elementos investigados del clima organizacional en la Dirección?

- ¿Qué nivel de satisfacción laboral expresan los empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo?

-¿Qué tipo de relación se establece entre el clima organizacional imperante en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía y la satisfacción laboral referida por el personal de esta Dirección?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los niveles percibidos por el personal con respecto al clima organizacional presente en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo y el tipo de relación que se establece con la satisfacción laboral que sienten los trabajadores en función del mismo.

Objetivos Específicos

Establecer la percepción que tienen los trabajadores con relación al clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia según los siguientes componentes: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones.

Precisar la dinámica laboral que se genera por la percepción de los trabajadores investigados en cuanto a la fusión de los componentes estudiados del clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia con respecto a la percepción que tienen de cada uno los cinco componentes investigados del clima organizacional.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en relación al clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

Justificación de la Investigación

Conocer la cultura de la organización es importante, ya que el comportamiento del personal que labora en las instituciones públicas o privadas, potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que estos aspectos deben ser desarrollados para lograr un equilibrio y mejorar los climas de trabajo.

La importancia de los estudios referidos al clima organizacional y satisfacción laboral, descansa en que están orientados a evaluar el ambiente de trabajo de una organización y su influencia en la conducta y comportamiento de sus miembros. Así mismo, persiguen determinar la manera en que el trabajador percibe su entorno laboral y como a éste lo afecta. Los directivos de las organizaciones, deben percatarse de que el recurso humano es parte del activo de las instituciones y como tal deben valorarlo y prestarle la atención.

La relevancia de la investigación radica en establecer la percepción que tiene el personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia sobre el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones, que conjunto permite analizar el clima organizacional y en consecuencia, ante ellos y su constructo relacionar la satisfacción laboral que existe. Los resultado permiten al conocer ambos aspectos y su relación, enunciar los cambios que se hacen necesarios para elevar los niveles de las variables investigadas, para impulsar la eficiencia de la Dirección.

Igualmente, este estudio se hace pertinente dado los cambios y transformaciones de orden económico, político y social que tienen lugar en nuestro país, los que inciden en la productividad y competitividad de las organizaciones y empresas, para lo cual se presume que las instituciones de la Administración Pública no escapan a la consecuencias de tales cambios. Asimismo, la presente investigación se justifica debido a la necesidad, que tiene el sector en estudio, de conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, para poder una vez realizado este diagnóstico proporcionar sugerencias para mejorarlo y que pueda ayudar a incrementar satisfacción laboral de los trabajadores involucrados en este investigación.

En el aspecto sociolaboral, en este estudio no sólo los empleados cuentan, también el nivel gerencial, que tiene una marcada y decidida para impulsar el desarrollo de un buen clima organizacional, que favorezca la satisfacción laboral de sus trabajadores. En la Administración Pública, es aún más imperante que la gerencia aplique criterios científicos en la configuración del clima organizacional, para contrarrestar los efectos perniciosos de la ideología política que entorpece, sin duda, el logro de las metas de la institución. Por lo tanto, este estudio persigue apartarse de los criterios empíricos y proselitistas, que en muchas ocasiones, la gerencia pública adopta para evaluar las instituciones que dirigen. Así pues, se espera que con el estudio pueda haberse

contribuido a tener una visión racional y científica de la problemática del clima organizacional en instituciones del Estado, como también de la satisfacción laboral de los trabajadores ante los elementos estudiados que conforman operacionalmente el clima organizacional.

En cuanto a nivel institucional, la organización se verá beneficiada con los resultados obtenidos, pues proporciona apoyo y orientación a la aplicación de la gerencia efectiva, a fin de que se cumplan los objetivos trazados por las instituciones.

La investigación tendrá sustento en las teorías de clima organizacional de Likert (1967) y Satisfacción Laboral de Robbins (2006). Éste hecho hace que los resultados del trabajo final puedan servir como referente al desarrollo de otros procesos investigativos, conducentes a establecer las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo de instituciones con características parecidas.

Como producto del trabajo investigativo y de análisis, se plantea una serie de recomendaciones respecto de cómo mejorar las condiciones del clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Es importante destacar que la factibilidad de éste estudio se ve extendido más allá del uso académico, pues ser un modelo a seguir al aplicarlo metodológicamente para investigaciones similares en direcciones de la administración pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la siguiente Sección se presentan los fundamentos teóricos, conformados por: los antecedentes de la investigación y teorías sobre las cuales sustentan los elementos principales de la investigación. Asimismo, los significados que orientaran la investigación se apoyaran en las teorías inherentes al clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones.

Antecedentes de la Investigación

Cadivid (2000) en su trabajo de Especialización llevado a cabo en la Universidad de Carabobo, tuvo como objetivo analizar la importancia de los factores claves para la determinación de un clima organizacional frente a la crisis gerencial en la Empresa ALUCASA. La autora describe y desarrolla una metodología por medio de la aplicación de cuestionarios y test para evaluar los efectos de la implantación de planes de acción que contribuirán a lograr mejoras a corto plazo y así elevar el nivel de calidad de vida de los trabajadores. Se llega a la conclusión que en toda empresa la dinámica de manejo y control de la misma, es conocer la estructura de la organización, es decir, las partes que la componen y relaciones entre ellas, así como la conducta de sus miembros y los procesos organizacionales teniendo como bases la toma de decisiones y la comunicación, factores que contribuyen a un ambiente de confianza, progreso, amenaza, tensión, seguridad o cualquier combinación de tales características y permitir que las políticas desemboquen en la optimización de los recursos humanos y técnicos para el logro de los objetivos de la empresa ya que los mismos deben ser tomados como base para la toma de decisiones asertivas; y así evitar ser opacados por la escasa competitividad y rentabilidad en la cual se ven

afectados seriamente. Ésta investigación sirvió de aporte ya que se analizarán las encuestas y test aplicados para la mejor comprensión de la temática.

Loreto (2001) en su trabajo de Especialización realizado en la Universidad de Carabobo, tuvo como propósito analizar la problemática organizacional en el servicio autónomo de Geriatria y Gerontología S.A.G.E.R., atendiendo a una población de diferentes edades, con conductas, gustos, motivos y caracteres diversos; llegando a la conclusión que no es fácil la comprensión del comportamiento humano, debido a que no tienen los mismos intereses e intervienen factores específicos como: aptitudes, características físicas, psicológicas, espirituales, actitudes entre otras, frente a un entorno social y físico que tienen sus propias particularidades. Éste estudio aportó para el análisis de los diferentes comportamientos e intereses de los seres humanos y su desenvolvimiento en el entorno que los rodea.

Guerra (2002) en su trabajo de Grado efectuado en la Universidad de Carabobo, presentó como objetivo diagnosticar los factores que determinan el clima organizacional y su posible relación con la satisfacción de los trabajadores, en una empresa (Editora C.A.) del Estado Carabobo. En esta investigación se evidencian las características del clima organizacional y como son percibidas por los trabajadores que laboran en la Empresa Editora C.A., y la relación con la satisfacción laboral de los mismos. La importancia de esta información se basó en la comprobación que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros factores. Esta investigación tiene como aporte útil el concepto de percepción que se usó para recolectar información de las características del clima organizacional presente y como se relaciona con la satisfacción sentida por el personal.

Rosas (2003) en su tesis de Especialización realizada en la Universidad de Carabobo, estudio la formación del “Grupo” multidisciplinario que facilitara un mejor clima

organizacional en la empresa, en función de las características que se esperan de un producto, servicio o procesos, así cómo contribuyen los factores motivacionales, políticas de recursos humanos y prescriptores internos para el logro de objetivos de la capacitación de los grupos, como lo son los objetivos pedagógicos, operativos y de impacto. El análisis de los factores investigados sirvió como base referencial para el desarrollo de esta investigación.

Añez (2006) en su trabajo de Grado hecho en la Universidad Rafael Bellosó Chacín, tuvo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, considerando los planteamientos de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. En los resultados obtenidos se demostró la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la cultura organizacional y los factores motivacionales. Obtuvo correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. En función de las fortalezas y debilidades detectadas se recomendó una intervención sobre éstas áreas a fin de elevar los niveles motivacionales del profesorado para alcanzar un mejor desarrollo organizacional y con ello, aumentar la calidad productiva de los docentes en la Institución de Educación Superior. Este trabajo contribuyó a establecer los componentes del clima organizacional.

Rodríguez (2008) en su trabajo de Maestría de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado, realizó una investigación para analizar el clima organizacional de los ambulatorios urbanos de Barquisimeto del Municipio Iribarren, Estado Lara. Empleó como instrumentos para la recolección de la información, un cuestionario para medir la percepción del clima organizacional que tiene el equipo de salud y una entrevista estructurada con preguntas abiertas para medir la percepción del clima organizacional de los ambulatorios que posee la alta gerencia de los organismos de la salud de Barquisimeto y una matriz DOFA para identificar las Debilidades,

Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del clima organizacional percibido por el personal del equipo de salud y personal de la alta gerencia, con la finalidad de analizar el ambiente interno y externo de la organización. Los resultados revelaron que la percepción del clima organizacional que tiene la mayoría (por encima de 64,3 por ciento) de los integrantes del equipo de salud de los Ambulatorios Urbanos, es favorable; la Imagen Gerencial, Integración Organizacional y Relaciones Sociales fue percibida entre muy favorable y favorable. La percepción del clima de trabajo en los Ambulatorios expresada por los informantes clave fue considerada por disparidad, siendo 50 por ciento favorable y 50 por ciento desfavorable. Este trabajo aporta modelos de instrumentos que se consideraron para la elaboración de los utilizados en este estudio.

Chiang, (2008) en su Tesis Doctoral efectuada en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, titulada “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios” tuvo como objetivo buscar la posible y esperada relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de una universidad. El análisis de las variables de los constructos estudiados llevó a la elección del cuestionario de Dorman (1999) como el indicador más relevante del clima organizacional y a la elaboración de veintiún ítems para evaluar la satisfacción laboral. El aporte de este estudio, lo constituye la elección de los constructos que se tomaron como elementos que pueden definir el clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones.

Jiménez (2009) en su trabajo de grado realizado en la Universidad de Cienfuegos de Cuba, tuvo como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Tienda El Fundador. Se utilizó para la obtención de la información un cuestionario de Satisfacción Laboral. Además de una discusión grupal donde se

analizaron las causas más relevantes de la insatisfacción a través del Diagrama de Ishikawa, análisis de documentos y una entrevista a trabajadores de más experiencia y reconocido prestigio. El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores de la Tienda estudiada, evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Este estudio aportó referentes para la elaboración del instrumento referido a las variables clima y satisfacción laboral.

Bases Teóricas

A continuación se exponen y analizan algunos aspectos teóricos que servirán de base y fundamento para analizar la realidad detectada a través de las variables de investigación.

Clima Organizacional

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si éstos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Según Rodríguez (1999) clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, la describen y diferencian de otras organizaciones, éstas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. El clima es una variable que media

entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización como macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros e intra-organización estructurales, comerciales, individuales y psicosociales. Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en las instituciones.

Por su parte, Marchant (2005) refiere que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación y adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Además señala que los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizando las incompatibilidades negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

En este sentido, las organizaciones deberían trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

En este orden de ideas, Sniriva (1996) refiere que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como, las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Esta

forma de personalidad puede ser sana o mal sana en una empresa o institución dependiendo de las características del recurso humano. Además, el clima organizacional también lo constituyen los valores, actitudes y las creencias de los individuos. Por medio de ésta premisa el determinar un clima permite evaluar fuentes de conflicto, de insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Sin embargo, la sociedad moderna está constituida por organizaciones, que presentan como componentes constitutivos: el recurso humano, el equipo material o físico, el sistema normativo y la actividad de producción: Los gerentes deben ser sensibles al clima de su propia organización, deben estar enfocados a dos determinantes como son la orientación a la tarea y la orientación hacia las relaciones.

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional; éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual, tiene una gran variedad de consecuencias para las organizaciones en la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación. Cada una de estas dimensiones según Goncalves (2000) se relaciona con propiedades de la organización, tales como: a) Estructura organizativa; b) Responsabilidad; c) Recompensa; d) Desafío; e) Relaciones Interpersonales; f) Cooperación; g) Estándares; h) Conflictos e i) Identidad.

En este orden de ideas, Goncalves (ob. cit.) señala que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios

planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influya en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

La Administración de Recursos Humanos (ARH), según Chiavenato (2006), es la administración de las personas que son parte de las organizaciones, en las que representan distintos roles o cargos. En este sentido, este autor refiere que influyen sobre las personas que participan de ellas, ya que pueden pasar un gran parte de sus vidas dentro de las mismas. La ARH se aplica dentro de tal contexto institucional y a las personas que se encuentran en éstas. En consecuencia, organizaciones y personas son la base fundamental de la ARH y de todos los procesos que ocurren en ellas, incluyendo el clima laboral.

Una organización está conformada y hecha por seres humanos con la idea de cooperar unos con otros y lograr objetivos comunes, ya que las personas son seres sociales y necesitan de estas uniones para lograr determinados fines, que en forma individual no los podrían alcanzar. Por lo tanto, una organización se puede definir como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, donde la cooperación recíproca entre ellos es esencial para la existencia de aquella (Chiavenato, 2006).

Una organización sólo existe cuando: a) Hay personas capaces de comunicarse; b) Están dispuestas a actuar conjuntamente y c) Desean obtener un objetivo común. Las organizaciones son una de las más complejas instituciones sociales que el hombre ha construido y sus diferencias dependen del contexto y de la época, ya que las organizaciones de hoy no son iguales a las de ayer y quizás no sean iguales a las de mañana.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

Esta teoría establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- 1) Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- 2) Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- 3) Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p. 77)

Dimensiones del Clima Organizacional

Para el estudio del Clima Organizacional se consideró las siguientes dimensiones, como ya se expresó en el Planteamiento del problema. A continuación se procede a una revisión teórica de los mismos.

Liderazgo

En las organizaciones empresariales o no, la influencia que poseen los gerentes o directivos, a nivel de las personas que trabajan bajo su dirección es altamente decisiva para crear el clima organizacional. Los valores que ostentan la empresa o institución, son determinados en la práctica en la dirección de la organización. El valor contextualiza es una esencia bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no es para la institución o empresa, guía las acciones y se espera que influya el comportamiento de los empleados en esa dirección establecida, con el fin de cumplir los objetivos de la Organización.

Un liderazgo, por lo tanto, es un proceso en el cual hay una marcada influencia de una persona sobre otras para alcanzar una meta determinada. Por esto, un líder debe tener la calidad de ser efectivo, ejercer la gerencia o dirección que significa manejar problemas, organizar, controlar la organización, saber cómo dirigir trabajos de los trabajadores, ser el cerebro de la organización, en cuanto al manejo de la misma.

Para los fines de la investigación se utilizó el esquema de tipos de liderazgo del mismo autor (Likert, 1967), es decir:

- a) Autoritario explotador: la dirección no deposita confianza ni valora a sus empleados, el clima es de temor, no hay interacción entre superiores y empleados, la toma de decisiones está centralizada en los jefes solamente.

b) Autoritario paternalista: existe confianza entre la jefatura y los subordinados, se dan recompensas y castigos a manera de motivación a los empleados, muchos mecanismos de control sobre los trabajadores, Pareciera haber un buen clima que luce como estable y bien estructurado. Se manipulan a los empleados según necesidades sociales que tengan.

c) Participativo y consultivo: los jefes tienen confianza en los empleados, Hay cierto rango de participación en la toma de decisiones, pero específicas. Hay delegación en parte de la autoridad gerencial. Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de estima de los empleados, y se funciona en base a objetivos bien claros por logro.

d) Participativo grupal: Se da total confianza a los empleados, se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones. La comunicación fluye de manera importante en toda la organización: Una forma resaltante de motivar a los subordinados la constituye la participación, trabajando en función de logro de los objetivos de la organización, con énfasis en el rendimiento para alcanzar dicho fin. Las relaciones de trabajo son basadas en la amistad y compañerismo, independientemente del nivel jerárquico. Se comparte la responsabilidad por las decisiones tomadas. Hay una participación estratégica y se trabaja en equipo, lo que aumenta una buena interacción entre los empleados. (p 117)

Motivación

Las motivaciones están íntimamente vinculadas con las necesidades humanas, y por lo tanto referidas al comportamiento organizacional, se reflejan como fuerzas que actúan sobre el recurso humano, determinando formas de conductas específicas encaminadas hacia el logro de las metas. En las organizaciones, la tarea de la gerencia debe estar orientada a la instrumentación de programas de incentivos a sus trabajadores a objeto de estimular un comportamiento organizacional que permita elevar la productividad de las empresas. En tal sentido Ivancevich (1996:32), define que “La motivación es un término que se aplica a toda clase de impulsos, deseos,

necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Esto conlleva, a que los gerentes motivan a sus subordinados a realizar aquellas tareas y actividades de manera satisfactoria, mediante incentivos laborales, sistemas de recompensa, entre otros, bajo los efectos de los impulsos y deseos inducidos.

En cuanto a Chiavenato (2006:34), plantea que “La motivación está muy ligada al concepto de Clima Organizacional” significa que cuando se tiene una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración entre otros, por impedimentos para la satisfacción de necesidades, dentro del clima organizacional existen diferentes estados de depresión, desinterés, apatía y descontento. Por lo tanto, el clima organizacional será favorable cuando proporcionen la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y será desfavorable cuando ocurra lo contrario.

Según Koontz (1999:462), la motivación "es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a los subordinados, es decir, que realizan aquellas cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a ellos a actuar en la forma deseada". En el trabajo, la motivación es preponderante, al ser la actividad laboral en la que se desempeña la mayor parte de nuestras vidas.

Para esta investigación, se utilizó la Teoría de la Equidad de Adams (1963). El término equidad se define como la relación que hay entre los insumos laborales del trabajador y las recompensas laborales. Según esta teoría, las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas analizan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Adams plantea en la Teoría de la Equidad que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de

su evaluación subjetiva de las relaciones de la relación esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones similares. Dicho de otra forma, la teoría de la equidad expresa que hay un justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado en los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.). Según la teoría, la búsqueda de este equilibrio facilita una sólida y productiva relación entre la empresa y el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el trabajador da a la empresa con lo que la misma le devuelve.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

En conclusión, la Teoría de la Equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otros trabajadores.

Trabajo en equipo

Se puede decir que el trabajo en equipo está referido a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. El trabajo en equipo implica constituir grupos pequeños de personas que hacen una tarea similar en una misma función o unidad, integrados a veces por un supervisor o gerente. Pueden reunirse periódicamente, sea para identificar problemas de calidad en los procesos bajo su responsabilidad o evaluar los objetivos logrados, contribuyendo a que tomen decisiones respecto a los resultados logrados.

Se debe tomar en cuenta que al trabajar en equipo, hay que considerar los aspectos de participación, liderazgo, calidad de las decisiones, objetivos alcanzados, y muy importante tener la capacidad de escuchar a los demás integrantes del equipo. Un

equipo de trabajo adecuado necesita ciertos requisitos como son la membrecía, las tareas que debe realizar y la cohesión, como elementos que dan características a un grupo de trabajo

Parafraseando a Gómez y Acosta (2003), las ventajas esenciales, del trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones son:

Para los individuos:

- Menor tensión pues se comparten los trabajos más difíciles.
- La responsabilidad es compartida pues se buscan soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por haber tomado participación en un trabajo sí resulta bien hecho.
- Hay posibilidad de compartir incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones tomadas con la participación de todos los que integran el equipo son mejor aceptadas que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información pues en el grupo habrá mayor cantidad de datos que en cualquiera de sus miembros al estar en forma separada.
- En el trabajo en equipo fluyen diferentes puntos de vista para tomar decisiones, lo que puede hacer más interesante el trabajo.
- Se logra el intercambio de opiniones y se respetan las ideas de los otros
- Al haber más integración entre los compañeros de trabajo, se obtiene un mayor conocimiento sobre los demás, permitiendo conocer sus aptitudes y actitudes.

Para las empresas y organizaciones:

- Se aumenta la calidad del trabajo realizado al tomarse las decisiones por consenso.
- Hay fortalecimiento del colectivo y compromiso con la institución. .
- Se minimiza el tiempo para investigar alternativas, logrando en menor tiempo también las soluciones.
- Disminuyen el gasto organizacional.
- Existe un mayor conocimiento del personal e información organizacional.
- Hay mayor apertura a las maneras de enfocar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Hay una mayor disposición a la aceptación de las soluciones.

Sin embargo, también en el trabajo en equipo se presentan desventajas tales como:

- Pueden tomarse las decisiones de forma apresurada y prematura.
- A veces algunas personas domina la escena de la discusión de los problemas e influye demasiado en los restantes miembros.
- Se puede llegar a consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo sin llegar a una conclusión.
- A veces la discusión retrasa la puesta en marcha.
- Pueden existir presiones externas e internas al equipo sobre algunos miembros del equipo.
- La responsabilidad de la decisión tomada llega a ser ambigua porque queda diluida entre todos los que conforman el grupo.

No obstante, estas desventajas, frecuentes en los grupos de trabajo tienden a desaparecer en los equipos cuando llegan a cierto nivel de madurez.

Al formar un equipo, para que trabajen en conjunto, es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada uno de ellos. Algunos equipos de trabajo se constituyen para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Para que haya una buena participación en el equipo, hay que evitar que la misma tienda a ser disfuncional, que altere la capacidad del equipo para trabajar en conjunto. Por lo tanto, se debe suprimir, según Rivas (2010):

- La agresividad, en forma directa como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos. (p. 7)

Por último, en el trabajo en equipo y para fomentar el compañerismo es muy importante la función que realizan los líderes. Ellos deben trabajar para que exista acuerdo sobre los objetivos a lograr, que éstos sean claros, así como que todos los participantes en el equipo se sientan comprometidos e implicados con las tareas a desarrollar en grupo.

Comunicación

Se considera conceptualmente a la comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este último comprenda. De una manera sencilla, se señala que el modelo del proceso de comunicación centra su atención en el emisor de la comunicación en la transmisión del mensaje y el receptor del mismo; destacándose la importancia del ruido y las barreras que interfieren en la buena comunicación y a la retroalimentación comunicacional.

La comunicación juega un importante rol en el proceso de la interacción humana, y es un supuesto para el funcionamiento interno de las empresas, donde es preciso que los mensajes orales o escritos sean dichos con mínima distorsión, a fin de lograr un desempeño eficiente en la organización.

Los mensajes cumplen fundamentalmente la labor de enlazar e integrar las labores de una institución o empresa. La comunicación es reflejo de una estrategia para emisores y receptores unan sus esfuerzos para el bien común de la organización.

Una buena y adecuada comunicación es un pilar fundamental para cumplir con los objetivos de cualquier empresa. Ayuda a cumplir con las funciones administrativas, con la producción en términos de alcanzar las metas fijadas, facilita el desarrollo de planes, consolida los recursos humanos en forma eficaz y eficiente. Partiendo de la comunicación, se puede dirigir, orientar, motivar y lograr un clima organizacional que incentive la participación del personal.

La empresa como una organización de personas funciona basándose en la comunicación de cada una de sus unidades. Estas unidades pueden ser grandes grupos de sub unidades y personas, o pueden estar compuestas solamente por individuos.

Además para que funcione la organización y se cumple los objetivos y metas tanto comerciales, operativos, financieros, o sociales, se necesita una red de información que fluya de manera adecuada y permita que la comunicación entre sus individuos sea eficaz.

Chiavenato (2006:64)) señala que la comunicación "es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste la comprenda". Así mismo, la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Por lo tanto, se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y la arquitectura de la organización está acorde para que la comunicación esté integrada a los objetivos que persigue. Además, se deberá desarrollar buenos canales de comunicación, repercutiendo así en una mejor percepción que tienen los empleados de la organización.

Según Chudren y Sherman (1996) los tipos de comunicación son la formal y la informal. Así, mismo la comunicación puede ser ascendente y descendente. Ambas categorizaciones tienen que ver con la estructura gerencial y departamental que tienen las organizaciones.

Toma de decisiones

Puede definirse como el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico. La administración participativa permite la inclusión de los miembros de una organización en la toma de decisiones. En ella los subordinados pueden compartir activamente en la capacidad de decidir sobre asuntos importantes para la organización junto con la jerarquía gerencial o directiva, lo que supone que los empleados tengan la inteligencia, formación técnica, habilidades de comunicación y otras cualidades según el caso a discutir, para que su participación

sea efectiva, sobre todo cuando se trate de decisiones que sean vitales para la empresa y cuando se vaya a discutir sobre aspectos que afecten la planilla laboral. En tal sentido, Keit (1999:265) dice que "unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúnen con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar mediadas para corregirlas".

Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esto, entender como toman decisiones las personas es útil para explicar y pronosticar su comportamiento.

Bajo algunas situaciones de decisión, los individuos siguen el modelo racional de toma de decisiones, el cual describe como las personas deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado; partiendo de definir un problema, identificar criterios de decisión, evaluar dichos criterios, generar alternativas posibles y calificarlas para tomar una dedición final maximizadas.

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, ya que relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevara al futuro; la toma de decisiones también se basa en el pasado, las experiencias de la organización tanto positivas como negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. En todo este proceso la información es fundamental para que las decisiones tomadas sean efectivas.

Teoría de la Satisfacción Laboral de Robbins

Según Robbins (2006), la satisfacción laboral designa básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo y la describe como una disposición psicológica del sujeto

hacia su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

En este sentido la satisfacción laboral ha sido definida como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, ob. cit.).

Otro factor importante es el liderazgo, en las organizaciones la influencia que crean los gerentes en las personas es decisiva para fundar el clima de la institución, ya que los valores son determinados en la dirección de la organización debida a que se contextualiza la esencia sobre lo que es apropiado y lo que no es, guiando las acciones y el comportamiento de los empleados a fin de cumplir los objetivos de la organización.

Un liderazgo, es un proceso en el cual existe una influencia de una persona sobre otra para alcanzar una meta determinada, es por eso que un líder debe tener calidad de líder efectivo y ejercer la gerencia que significa manejar cosas, mantener orden, controlar la organización y dirigir trabajos de otros.

Igualmente sucede con la comunicación, proceso esencial para el funcionamiento interno de las empresas, definida por Robbins (ob. cit.) como transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que éste último comprenda de

manera sencilla, centrando su atención en el emisor de la comunicación en la transmisión del mensaje y el receptor del mismo; destacándose la importancia del ruido y las barreras que interfieren en la buena comunicación y a la retroalimentación comunicacional.

Robbins (ob. cit.) describe que no es exagerado decir que la función de la comunicación, es el medio, en el cual se unifica la actividad de una empresa, señala que es el medio a través del cual se modifica la conducta, se realiza el cambio y se realiza las metas. La comunicación siempre es un proceso de dos direcciones; la gestión supone que uno se comunica para que las cosas se lleven a cabo, para transmitir y obtener información, tomar decisiones, alcanzar acuerdos y forjar relaciones. Además, para que funcione la organización y se cumplan los objetivos y metas tanto comerciales, operativos, financieros o sociales, se necesita una red de información que fluya de manera adecuada y permita que la comunicación entre sus individuos sea eficaz.

En este orden de ideas, otro factor de relevancia es la motivación en las organizaciones, una de las tareas de la gerencia debe estar orientada a la instrumentación de programas de incentivos a sus trabajadores a fin de estimular un comportamiento organizacional que permita elevar la productividad de las empresas. En este sentido, Ivancevich (1996:32) define “La motivación como impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. Esto conlleva a que los gerentes motivan a sus subordinados a realizar aquellas tareas y actividades de manera satisfactoria, mediante incentivos laborales, sistemas de recompensa, bajo los efectos de los impulsos y deseos inducidos.

Por su parte, Chiavenato (2006:34) plantea que “La motivación está muy ligada al concepto de clima organizacional”. Destacando que cuando se tiene una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración entre otros. Además, señala por impedimentos

para la satisfacción de necesidades, dentro del clima organizacional existen diferentes estados de depresión, desinterés, apatía y descontento. Por lo tanto, el clima organizacional será favorable cuando proporcionen la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y será desfavorable cuando ocurra lo contrario.

En este orden de ideas, Chiavenato (ob. cit.) refiere que los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esto entender como toman decisiones las personas es útil para explicar y pronosticar su comportamiento. Bajo algunas situaciones de decisión, los individuos siguen el modelo racional de toma de decisiones el cual describe como las personas deberían comportarse a fin de maximizar algún resultado; partiendo de definir un problema, identificar criterios de decisión, evaluar dichos criterios, general alternativas posibles y calificarlas para tomar una decisión final maximizadas.

Chiavenato (ob. cit) también destaca que el tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, ya que relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que llevara al futuro; también se basa en el pasado, las experiencias de la organización tanto positivas como negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por esta razón, en todo este proceso la información es fundamental para que las decisiones tomadas sean efectivas.

Aunado al párrafo anterior, Chiavenato (ob. cit.) señala que el trabajo en equipo implica constituir grupos pequeños de personas que hacen un trabajo similar en una misma función o unidad, integrados por un supervisor o gerente y sus supervisados, los cuales se pueden reunir periódicamente para identificar problemas de calidad en los procesos bajo su responsabilidad. Proponer mejoras a los problemas identificados. Se debe tomar en cuenta que cuando se trabaja en equipo considerar siguientes

aspectos: participación, liderazgo, calidad de las decisiones, objetivos alcanzados y, muy importante, escuchar.

Es de resaltar que junto a los aspectos antes citados, se deben tener presentes en los empleados, funcionarios y trabajadores la actitud hacia el cambio y el compromiso de asumir nuevos retos dentro de la organización.

Definición de Términos Básicos

Estructura Organizativa: Sistema de gerencia o asociación de personas en razón de lograr objetivos dentro de aspiraciones que le son comunes, describe el marco de la organización.

Actitudes Laborales: Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Percepción: Es la concienciación, por estímulos de los órganos sensoriales, periféricos, de objeto, estados o procesos del propio organismo, del medio ambiente o contexto sociocultural.

Clima organizacional: Ambiente existente entre los miembros de la organización estrechamente ligada al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación.

Liderazgo: Proceso en el que hay una influencia dominante de una persona sobre otras para alcanzar una meta determinada.

Motivación: Es el conjunto de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y aspectos de índole similar que condicionan una forma de actuar para el logro de un objetivo que se desea alcanzar.

Trabajo en equipo: Está referido al conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, realizando tareas coordinadas por un supervisor o gerente.

Comunicación: Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este último comprenda, pudiendo haber o no una retroalimentación comunicacional.

Toma de decisiones: Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico.

Satisfacción Laboral: Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Es decir, el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Operacionalización de Variables

Técnica: Encuesta

Fuente: Opinión de funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems
Clima Organizacional Se refiere a las percepciones del	Liderazgo: Percepción que poseen los trabajadores	- Autoritario explotador	- No hay confianza con el jefe.	1
			- El jefe no valora a sus empleados.	2
			- No hay interacción entre superiores y empleados.	3

personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.	de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia en cuanto a la forma que ejerce el liderazgo su jefe.	- Autoritario paternalista	- La toma de decisiones está centralizada en los jefes solamente.	4
			- Existe confianza entre la jefatura y los subordinados.	5
			- Se dan recompensas y castigos a manera de motivación a los empleados.	6
			- Muchos mecanismos de control sobre los trabajadores.	7
			- Manipula a los empleados según necesidades sociales que tengan.	8
			- Los jefes tienen confianza en los empleados.	9
			- Hay cierto rango de participación en la toma de decisiones, pero específicas.	10
			- Hay delegación en parte de la autoridad gerencial.	11
			- Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de estima de los empleados.	12
			- Se funciona en base a objetivos bien claros por logro.	13
			- Se da total confianza a los empleados.	14
			- Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones.	15
			- La comunicación fluye de manera importante en toda la organización.	16
			- Se motiva a los empleados a la participación y trabajo en equipo.	17
			- Se trabaja en función de logro de los objetivos de la organización con énfasis en el rendimiento	18
			- Las relaciones de trabajo son basadas en la amistad y compañerismo.	19
			- Es compartida la responsabilidad por las decisiones tomadas.	20
		- Participativo y consultivo		
		- Participativo grupal		

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems
Clima Organizacional Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global	Motivación: Percepción que poseen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de	- Trabajo	- La tarea que desempeña en trabajo diario le motiva.	21
			- Constituye el trabajo que realiza una motivación para no seguir haciéndolo permanentemente.	22
			- Piensa que en el futuro próximo permanecerá satisfecho con la labor que desempeña en la Dirección.	23

en que desempeña sus funciones.	la Alcaldía de Valencia en cuanto a su motivación para desempeñar sus labores y formar parte de la organización.		- El trabajo que realiza le da satisfacción diariamente.	24
			- Considera importante su trabajo para la organización en la que trabaja.	25
			- No ha sentido necesidad de cambiar el tipo trabajo que hace.	26
			- Le es necesario conocer mejor lo que hace en su puesto para lograr una mayor satisfacción con su trabajo.	27
		- Logros	- Al día de hoy, siente que ha logrado conseguir sus metas personales en cuanto al tipo de trabajo para el cual fue contratado (a).	28
			- El trabajo que realiza está orientado a cumplir con sus expectativas de logro personal.	29
			- Piensa que no ha podido lograr nada interesante para su vida con el trabajo que hace en la Alcaldía	30
		- Pertenencia	- El trabajo que realiza le hace sentir motivado (a) a ser parte importante de la organización.	31
			- Su permanencia en la Alcaldía se debe en gran medida a que siente identificación con la institución por el por el trabajo que realiza.	32
				32
		- Incentivos	- Considera que recibe incentivos materiales (primas, bonos, aumento de sueldo) por el trabajo que hace que lo (a) motivan a seguir realizándolo.	33
			- Recibe consideraciones especiales (días libres, permisos, reconocimientos por escrito, estímulos) por las tareas que cumple satisfactoriamente.	34

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems
Clima Organizacional Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.	Trabajo en Equipo: Percepción que poseen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia en cuanto a su participación en el trabajo en equipo.	- Responsabilidad	- La tarea que se comparte al realizarla en equipo favorece la responsabilidad de cada quien.	35
			- Al trabajar en equipo se puede evadir la responsabilidad por las consecuencias de lo realizado.	36
			- Su participación en el trabajo en equipo es proporcional a la responsabilidad que Ud. asume al hacerlo así.	37
		- Disposición	- Se siente Ud. dispuesto a trabajar en equipo.	38
			- El trabajo en equipo le favorece su trabajo personal.	39
			- Prefiere trabajar en equipo para la solución de los problemas.	40
			- Cada vez que se forma un equipo para trabajar se siente cómodo con esa iniciativa.	41
			- Cuando se presenta un trabajo difícil busca trabajar la solución en equipo.	42
		- Satisfacción	- El trabajo en equipo le motiva más que trabajar aisladamente.	43
			- Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción.	44
			- Cuando se alcanza la solución de un problema trabajando en equipo, obtiene mayor satisfacción que cuando resuelve solo el mismo problema.	45
			- Cuando se trabaja en equipo, se siente satisfecho por sentirse más integrado al grupo.	46
			- Tiene más satisfacción al trabajar en equipo porque se le reconoce su aporte a la discusión de las decisiones a tomar.	47

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems
Clima Organizacional Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.	Comunicación: Percepción que poseen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia en cuanto a la calidad del proceso de comunicación entre ellos, con su superior y la organización en la que trabajan.	- Calidad de la transferencia de información	- Hay fluidez de la información.	48
			- Se realiza en el momento oportuno	49
			- No genera confusión entre empleados.	50
			- La información sigue los canales regulares.	51
			- Es necesaria que sea totalmente formal la comunicación en la Dirección	52
			- Es necesario reciclar la información para que llegue al receptor en más de una vez.	53
		- Comunicación estratégica para el desarrollo de la Dirección	- La comunicación constituye un pilar fundamental para el trabajo diario.	54
			- La comunicación se usa para fijar las metas de la Dirección de común acuerdo entre todos.	55
			- La comunicación se da manera tal que permite enlazar a la Dirección con otras áreas de la Alcaldía.	56
			- Se da de tal forma la Comunicación que en la Dirección se percibe integración con la organización como un todo.	57
			- Se considera que hay suficientes canales para el intercambio de información.	58
		. Canales de información	- Los canales de comunicación son suficientes para intercambiar las opiniones con relación al trabajo administrativo.	59
			- Los canales existentes ayudan a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	60
			- Se persigue la integración de los canales de información de la organización para la toma de decisiones.	61
			- Los canales existentes ayudan a que la comunicación fluya a todos los niveles interdepartamentales, de	

			manera importante en toda la organización.	62
--	--	--	--	----

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores	Ítems
----------	-----------	-------------	-----------------	-------

Clima Organizacional Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.	Toma de Decisiones: Percepción que poseen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia en cuanto a su participación en el proceso de toma de decisiones con respecto a su funcionamiento organizacional.	- Participación	- Se producen reuniones de los empleados con regularidad	63
			- Se busca discutir los problemas de la Dirección en reuniones para tomar decisiones.	64
			- Las decisiones se toman con la participación de todos.	65
			- Existen oportunidades para la toma de decisiones con el concurso de todos.	66
		- Eficacia	- Se puede decir que es más eficaz la toma de decisiones cuando se hace con la participación de todos.	67
			- El jefe o superiores consideran que es mejor tomar decisiones en grupo que sólo por ellos.	68
			- Hay un mejor resultado en la solución de problemas cuando se han tomado las decisiones en grupo.	69
			- Se siente más conforme con las decisiones en grupo que cuando sólo deciden los jefes.	70
			- La toma de decisiones en grupo es fundamental para el adecuado funcionamiento de la Dirección.	71
			- Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones.	72

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de Investigación

La investigación se ubicó por sus características como una investigación de tipo descriptivo, ya que se buscó principalmente caracterizar el clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo. Entendiéndose como investigación descriptiva aquella que “consiste en la determinación de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su organización y proceder.” Hurtado (2007:101). En cuanto a los alcances de los conocimientos obtenidos fue básico, pues no tuvieron finalidad de aplicación fuera del contexto investigado.

El diseño del estudio fue no experimental, tal como Hernández et al. (2010:204) lo expresan al decir que “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. En cuanto a la temporalidad, fue transversal, pues la información se recabó en un momento único, como lo exponen Hernández et al. (2010:207) “los diseños de investigación transversales recolectan datos en un solo momento en un tiempo único”. Por otra parte, el enfoque utilizado fue de carácter cuantitativo, pues se midieron las dimensiones y sus variables constituidas por éstas, a través de escalas numéricas construidas para tal efecto.

El presente estudio se adecuó al tipo de investigación de campo. Por lo tanto, fue de naturaleza empírica. Se usaron fuentes primarias, pues la información recolectada provino directamente y sin intermediarios del grupo de empleados investigados, pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Es

decir, se procedió a recolectar la información directamente del ambiente donde se efectuó la investigación. (Hernández et al, 2010).

Estrategia Metodológica

Según Hurtado y Toro (2001) el método es un procedimiento aplicado de manera lógica para llegar a la observación y explicación de la realidad. El método de investigación aplicado fue el denominado estudio de caso, pues se pretendió indagar de manera completa la situación referida al clima organizacional y la satisfacción laboral de un grupo concreto de trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia, que en definitiva fueron treinta para el momento de la recolección de la información. Los estudios de caso están realizados en la recolección de data sobre un individuo o grupo a lo largo en un período de tiempo bien definido, analizando al final el material recopilado que por lo general proviene de cuestionarios, entrevistas u observaciones (Stake, 2010). Para el caso del estudio realizado, la información viene de la aplicación de un cuestionario estructurado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de información. Entre ellas, se empleó el análisis de las fuentes, el cual permitió desarrollar la fundamentación teórica primaria, al igual se usó la técnica de la encuesta tipo cuestionario para recabar los datos a través de una serie de preguntas relacionadas con los indicadores del estudio. La otra técnica empleada fue la entrevista indirecta, pues se aplicó un cuestionario estructurado a los treinta trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

El cuestionario quedó constituido por noventa ítems en escala tipo Likert, con las siguientes categorías de respuesta: Totalmente de acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Indiferente (I), En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD), que se utilizó para las respuestas a los ítems sobre Clima Organizacional (números del 1 al 72) y Satisfacción Laboral (números del 73 al 90) (ver Anexo). En términos numéricos, TA equivale a 4 puntos, DA a 3 puntos; I a 2; ED a 1 y TD a 0 puntos.

Se solicitó el permiso a la Dirección de la Alcaldía de Valencia, para aplicar el cuestionario a los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, especificando que se podía responder el cuestionario de forma anónima y que hacerlo era voluntario. Una vez conseguido la autorización, se utilizó medio día para su aplicación. Todos los treinta trabajadores colaboraron voluntariamente, luego de explicar el propósito de la investigación.

Técnicas de Análisis Estadístico

Para el procesamiento estadístico de los datos obtenidos (respuestas al cuestionario) de la investigación fue utilizado el paquete estadístico SPSS versión 17.0 para ambiente Windows.

Para el análisis de la información proveniente de las respuestas al cuestionario aplicado, se utilizaron dos tipos de técnicas de análisis estadístico. Una de ella fue la de tipo descriptivo, que consistió en cuantificar la frecuencia absoluta y porcentual de cada categoría de las respuestas, en base a lo referido por los treinta trabajadores encuestados. También como medidas del análisis descriptivo, fueron calculados valores medios y de desviación estándar de las respuestas consolidadas de los ítems en cuanto indicadores y dimensiones del Clima Organizacional y satisfacción Laboral. La segunda técnica corresponde a la estadística aplicada, en donde fue usada

la prueba de bondad de ajuste. Ésta establece, como indica su denominación, el grado de ajuste que hay entre la distribución obtenida y la hipotética, que parte de la hipótesis que no hay una tendencia significativa diferente en la forma de que fueron respondidas las preguntas del cuestionario, para el caso de la investigación realizada. Es decir, que cada categoría tiene la misma posibilidad de ser respondida, por lo que no habrá una respuesta predominantemente significativa entre las cinco alternativas para escoger. Para este tipo de análisis fue elegido el test de Pearson, utilizando la prueba de chi cuadrado o χ^2 , que se basa en la comparación por diferencias de las frecuencias observadas y esperadas de cada categoría de las respuestas para cada ítem del cuestionario, dimensión y variable. Otra prueba utilizada de estadística aplicada la constituye el Test de Probabilidad Exacta de Fisher, según la extensión desarrollada de Freeman Halton para cuadros de contingencia de 3x3. Este Test sirve para indicar el grado de relación entre dos variables, que presenten cada una de ellas tres categorías posibles de clasificación de datos.

El criterio de significación estadística aplicado a las pruebas realizadas de bondad de ajuste y de Probabilidad Exacta de Fisher fue en base a un error de azar igual o menor al 5 por ciento ($P \leq 0,05$).

La información se muestra en cuadros de asociación en donde aparece la distribución de las respuestas de los trabajadores a los ítems del cuestionario administrado de acuerdo a los indicadores. Posteriormente, en otros cuadros de asociación se muestra la consolidación de tales las respuestas según las dimensiones y, por último, las la de las variables. Para finalizar con la presentación se da a conocer como se relacionan las variables en estudio. En los cuadros, para indicadores consolidados y dimensiones, aparecen así mismo los valores medios y de desviación estándar.

Para el cómputo de la consolidación de las respuestas individuales en indicadores, luego dimensiones partiendo de los indicadores y, por último, las variables

provinendo de las dimensiones se procedió obteniendo para sujeto el valor medio de la suma de respuestas de los ítems agrupados por indicadores, dimensiones y variables. Este valor medio se clasificó en un tipo de respuesta para los indicadores, dimensiones y variable según su proximidad a los valores asignados a cada respuesta. Si por ejemplo, el valor fue de 3,84 correspondió a Totalmente de Acuerdo, pero si era 3,15 sería De Acuerdo. Igual sucedió para las variables, donde se enuncia que sólo habrá tres categorías de percepción para la variable Clima Organizacional que son positivo, indiferente y negativo; y para Satisfacción Laboral la satisfacción los niveles son alto, medio y bajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar el procesamiento estadístico con el paquete estadístico SPSS (ver 17). La información recolectada y procesada proviene de los cuestionarios aplicados a los treinta empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia

La información una vez procesada se procedió a analizarla mediante cuadros de asociación, en donde se muestran frecuencias absolutas y porcentajes, en algunas promedios y desviación estándar, junto con los correspondientes análisis de significación de las pruebas estadísticas antes mencionadas para evaluar los resultados obtenidos.

Indicadores y Dimensión Liderazgo del Clima Organizacional

Cuadro 1

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Autoritario Explotador de la dimensión Liderazgo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
No hay confianza con el jefe	4 (13,3)	4 (13,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	8 (26,7)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
El jefe no valora a sus empleados	4 (13,3)	4 (13,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	8 (26,7)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
No hay interacción entre superiores y empleados	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,86
La toma de decisiones está centralizada en los jefes solamente	4 (13,3)	4 (13,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	8 (26,7)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Indicador Autoritario Explotador	4 (13,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	10 (33,3)	8 (26,7)	Chi ² = 5,33 gl = 4 P < 0,25

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Aunque la tendencia en los ítems es a contestar mayormente las respuestas de En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TA), no se encontró en ningún ítem que hubiese significación estadística (todos las P mayores > 0,05) de un tipo de respuesta sobre las demás. Por otra parte, al consolidar las respuestas de los cuatro ítems, para poder computarlas como dimensión (líder autoritario explotar) tampoco hubo diferencias significativas entre la distribución de las respuestas consolidadas (P < 0,25), con respecto a una distribución paritaria entre las diferentes alternativas, aunque sí se denota que la tendencia es negar que el estilo de liderazgo sea de tipo Autoritario Explotador.

Cuadro 2

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Autoritario Paternalista de la dimensión Liderazgo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Existe confianza entre la jefatura y los subordinados	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Se dan recompensas y castigos a manera de motivación a los empleados	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Muchos mecanismos de control sobre los trabajadores	8 (26,7)	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	2 (6,7)	Chi ² = 4,00 gl = 4 P < 0,40
Manipula a los empleados según necesidades sociales que tengan	6 (20,0)	4 (13,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,86
Indicador Autoritario Paternalista	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Los resultados indican que las respuestas a tres de los cuatro ítems se concentran en las categorías de Totalmente de acuerdo (TA) y De acuerdo (DA) Totalmente en desacuerdo, mientras que el último ítem la concentración de las respuesta tiende a En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD), pues ambas categorías son acumuladamente el 40,0 por ciento contra 33,3 por ciento de TA y DA. No se encontró en ningún ítem que hubiese significación estadística (todos las P mayores > 0,05) de un tipo de respuesta sobre las demás. Al consolidar las respuestas de los cuatro ítems, sucedió que tampoco hubo dominación de una tendencia. Por lo tanto, no se puede considerar que el indicador líder Autoritario Paternalista sea presente

para caracterizar al jefe de la Dirección, aunque hay una aproximación cercana por su manera de actuar frente al grupo estudiado.

Cuadro 3

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Participativo Consultivo de la dimensión Liderazgo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Respuestas						
Ítems	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	Significación estadística
Los jefes tienen confianza en los empleados	12 (40,0)	12 (40,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 21,33 gl = 4 P < 0,003
Hay cierto rango de participación en la toma de decisiones, pero específicas	16 (53,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	0 (0,0)	4 (13,3)	Chi ² = 24,00 gl = 4 P < 0,0001
Hay delegación en parte de la autoridad gerencial	18 (60,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 37,33 gl = 4 P < 0,0001
Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de estima de los empleados	14 (46,7)	12 (40,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	2 (6,7)	Chi ² = 28,00 gl = 4 P < 0,0001
Se funciona en base a objetivos bien claros por logro	20 (66,7)	8 (26,7)	0 (0,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 48,00 gl = 4 P < 0,0001
Indicador Participativo Consultivo	16 (53,3)	8 (26,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	Chi ² = 25,33 gl = 4 P < 0,001

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Los resultados mostrados en el Cuadro 3, señalan claramente que hay una mayoría de respuestas Totalmente de acuerdo y De acuerdo en todos los ítems, al punto tal que resultan todas, en especial los últimos cuatro ítems, ser muy significativas (P < 0,0001). Con respecto al indicador del liderazgo Participativo Consultivo, como estilo

de liderazgo, indica también que un alto porcentaje de los empleados de la Dirección, se inclinaron por este estilo de liderazgo, de manera estadísticamente significativa ($P < 0,0001$).

Cuadro 4

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Participativo Grupal de la dimensión Liderazgo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Se da total confianza a los empleados	4 (13,3)	0 (0,0)	8 (26,7)	10 (33,3)	8 (26,7)	$\text{Chi}^2 = 5,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,25$
Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (40,0)	5 (16,7)	5 (16,7)	$\text{Chi}^2 = 1,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,90$
La comunicación fluye de manera importante en toda la organización	6 (20,0)	4 (13,3)	4 (13,3)	8 (26,7)	8 (26,7)	$\text{Chi}^2 = 2,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,61$
Se motiva a los empleados a la participación y trabajo en equipo	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 1,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,85$
Se trabaja en función de logro de los objetivos de la organización con énfasis en el rendimiento.	6 (20,0)	6 (20,0)	12 (40,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 9,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,06$
Las relaciones de trabajo son basadas en la amistad y compañerismo	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	10 (33,3)	$\text{Chi}^2 = 5,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,61$
Es compartida la responsabilidad por las decisiones tomadas	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (40,0)	4 (13,3)	4 (13,3)	$\text{Chi}^2 = 2,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,61$
Indicador Participativo Grupal	7 (23,3)	4 (13,3)	8 (26,7)	8 (26,7)	3 (10,0)	$\text{Chi}^2 = 3,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,45$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Al observar los resultados del Cuadro 4, se puede apreciar que no hay una tendencia clara en las respuestas a los ítems del indicador liderazgo Participativo Grupal, pues en casi todas las alternativas hay valores porcentuales de respuestas similares, a excepción en algunos ítems en la categoría Indiferente (I) y En desacuerdo (ED), lo que indica que se podría hablar de una tendencia hacia la indiferencia y desacuerdo, en términos muy generales. Por otra parte, no se encontró en ningún ítem que hubiese significación estadística (todos los P mayores $> 0,05$) de un tipo de respuesta sobre las demás. Al consolidar las respuestas de los cuatro ítems, tampoco hay una tendencia definida y significativa ($P > 0,05$), por lo que se considera que este tipo de liderazgo no es el predominante en la Dirección investigada.

Indicadores y Dimensión Motivación del Clima Organizacional

Cuadro 5

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Trabajo de la dimensión Motivación
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
La tarea que desempeña en trabajo diario le motiva	6 (20,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	2 (6,7)	Chi ² = 4,00 gl = 4 P < 0,40
Constituye el trabajo que realiza una motivación para no seguir haciéndolo permanentemente	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,85
Piensa que en el futuro próximo permanecerá satisfecho con la labor que desempeña en la Dirección	6 (20,0)	8 (26,7)	10 (33,3)	4 (13,3)	2 (6,7)	Chi ² = 6,67 gl = 4 P < 0,15
El trabajo que realiza le da satisfacción diariamente	8 (26,7)	8 (26,7)	8 (26,7)	6 (20,0)	0 (0,0)	Chi ² = 8,00 gl = 4 P < 0,09
Considera importante su trabajo para la organización en la que trabaja	8 (26,7)	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
No ha sentido necesidad de cambiar de tipo de trabajo que hace	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,85
Le es necesario conocer mejor lo que hace en su puesto para lograr una mayor satisfacción con su trabajo	4 (13,3)	6 (20,0)	12 (40,0)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 8,00 gl = 4 P < 0,09
Indicador Trabajo	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	6 (20,0)	2 (6,7)	Chi ² = 4,00 gl = 4 P < 0,40

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Ningún ítem del Trabajo de la dimensión Motivación resultó tener una mayoría significativa ($P > 0,05$) a favor de estar de Totalmente de acuerdo (TA) o De acuerdo (DA) por parte de los treinta empleados de la Dirección de Recursos Humanos. Llama la atención que hubo una tendencia de respuestas en la categoría Indiferente (I), a excepción del primero, cuarto y quinto ítem del Cuadro 5, lo que expresa que el Trabajo que hacen los entrevistados, en su mayoría, pareciera no ser un elemento para su motivación personal. Por otra parte, el indicador en sí, tampoco presentó en forma consolidada una tendencia mayoritaria muy distante de ser significativa ($P < 0,74$). En conclusión, como ya se dijo antes esta dimensión no es percibido por los encuestados como un elemento motivador en su ambiente laboral.

Cuadro 6

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Logros de la dimensión Motivación
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Al día de hoy, siente que ha logrado conseguir sus metas personales en cuanto al tipo de trabajo para el cual fue contratado (a)	8 (26,7)	8 (26,7)	2 (6,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 4,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,40$
El trabajo que realiza está orientado a cumplir con sus expectativas de logro personal	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 0,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 1,00$
Piensa que no ha podido lograr nada interesante para su vida con el trabajo que hace en la Alcaldía	6 (20,0)	4 (13,3)	10 (33,3)	8 (26,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 6,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,15$
Indicador Logros	6 (20,0)	5 (16,7)	6 (20,0)	7 (23,3)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 0,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,98$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

En el indicador Logros de la dimensión Motivación no se pudo encontrar que hubiese una tendencia marcada y significativa hacia una categoría de acuerdo, según la escala construida para tal efecto. Todos los ítems estuvieron por encima del nivel de significación ($P < 0,05$) establecido, para que se considerara una respuesta indicativa que los trabajadores entrevistados perciben logros personales en su actividad laboral. El indicador Logros en sí, no dio, como era de suponer, una tendencia significativa ($P < 0,33$), dado los resultados conseguidos en los ítems.

Cuadro 7

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Pertenencia de la dimensión Motivación
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
El trabajo que realiza le hace sentir motivado (a) a ser parte importante de la organización	5 (16,7)	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	9 (30,0)	$\text{Chi}^2 = 2,33$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,67$
Su permanencia en la Alcaldía se debe en gran medida a que siente identificación con la institución por el trabajo que realiza	4 (13,3)	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	$\text{Chi}^2 = 4,00$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,40$
Indicador Pertenencia	4 (13,3)	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	$\text{Chi}^2 = 4,67$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,32$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

No se encontró una tendencia marcada y significativa ($P < 0,05$) en los ítems del indicador Pertenencia, aunque se puede observar hay una preponderancia porcentual de la respuesta de Total desacuerdo (TD), situación que también se observa en el indicador en sí, al consolidar los ítems. Por lo tanto, se puede concluir que los

empleados sienten en mayor parte Total desacuerdo en cuanto a su percepción con respecto a la institución en que trabajan.

Cuadro 8

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Incentivos de la dimensión Motivación
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Considera que recibe incentivos materiales (primas, bonos, aumento de sueldo) por el trabajo que hace que lo (a) motivan a seguir realizándolo	0 (0,0)	2 (6,7)	4 (13,3)	10 (33,3)	14 (46,7)	Chi ² = 22,67 gl = 4 P < 0,0001
Recibe consideraciones especiales (días libres, permisos, reconocimientos por escrito, estímulos) por las tareas que cumple satisfactoriamente	0 (0,0)	4 (13,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	16 (53,3)	Chi ² = 24,0 gl = 4 P < 0,000
Indicador Incentivos	0 (0,0)	4 (13,3)	4 (13,3)	8 (26,7)	14 (46,7)	Chi ² = 18,67 gl = 4 P < 0,0009

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Las respuestas a los ítems del indicador Incentivos fue mayoritaria y significativa (P < 0,05) expresada en las categorías de En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD) para el primer ítem de Cuadro 8, y para el segundo fue en la categoría de Totalmente en desacuerdo (TD), al presentar un 53,3 por ciento. Por supuesto en la consolidación del indicador, también hubo una respuesta predominante y muy significativa (P < 0,0009), que denota una percepción negativa en cuanto a la opinión que tienen los empleados por los incentivos interrogados, ya que parece ser por sus respuestas que están ausentes como elementos motivadores.

Indicadores y Dimensión Trabajo en Equipo del Clima Organizacional

Cuadro 9

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Responsabilidad de la dimensión Trabajo en Equipo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
La tarea que se comparte al realizarla en equipo favorece la responsabilidad de cada quien	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 4,00 gl = 4 P < 0,40
Al trabajar en equipo se puede evadir la responsabilidad por las consecuencias de lo realizado	4 (13,3)	10 (33,3)	2 (6,7)	4 (13,3)	10 (33,3)	Chi ² = 9,33 gl = 4 P < 0,06
Su participación en el trabajo en equipo es proporcional a la responsabilidad que Ud. asume al hacerlo así	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 10,67 gl = 4 P < 0,03
Indicador Responsabilidad	7 (23,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	5 (16,7)	Chi ² = 1,67 gl = 4 P < 0,79

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

No hubo ítem alguno del indicador Responsabilidad de la dimensión Trabajo en Equipo que resulta tener una mayoría significativa ($P > 0,05$) a favor de estar de Totalmente de acuerdo (TA) o De acuerdo (DA) por parte del grupo entrevistado. Sólo el segundo ítem tuvo entre TA y DA un porcentaje acumulado de 46,6 por ciento, pero como se dijo sin significación estadística. En cuanto al indicador Responsabilidad, tampoco resultó que la distribución de las respuestas indicara una tendencia a favor o en contra de manera significativa, por lo que se puede decir que la

Responsabilidad no es un elemento que guíe a estos empleados o perciben esta condición de su parte para tener una mejor actuación cuando trabajan en grupo.

Cuadro 10

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Disposición de la dimensión Trabajo en Equipo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Se siente Ud. dispuesto a trabajar en equipo	4 (13,3)	8 (26,7)	5 (16,7)	5 (16,7)	8 (26,7)	Chi ² = 2,33 gl = 4 P < 0,67
El trabajo en equipo le favorece su trabajo personal	8 (26,7)	5 (16,7)	3 (10,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	Chi ² = 3,00 gl = 4 P < 0,56
Prefiere trabajar en equipo para la solución de los problemas.	4 (13,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Cada vez que se forma un equipo para trabajar se siente cómodo con esa iniciativa	5 (16,7)	5 (16,7)	5 (16,7)	7 (23,3)	8 (26,7)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,86
Cuando se presenta un trabajo difícil busca trabajar la solución en equipo	8 (26,7)	5 (16,7)	3 (10,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	Chi ² = 3,00 gl = 4 P < 0,56
Indicador Disposición	5 (16,7)	7 (23,3)	5 (16,7)	7 (23,3)	6 (20,0)	Chi ² = 0,67 gl = 4 P < 0,95

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

En el indicador Disposición no fue hallado algún ítem que diera una mayoría significativa, todos con $P > 0,05$, en términos de direccionalidad de las respuestas obtenidas en las cinco alternativas ofrecidas para responder. Sin embargo, en sólo un ítem (cuarto) hay cierta tendencia en donde las respuestas de ED y TD juntos acumulan un porcentaje de empleados que está igual al 50 por ciento. En el indicador en sí, no hubo tampoco una tendencia marcada significativa ($P > 0,05$) a que los

empleados tengan o no una percepción contundente que les disponga a hacer su labor en forma conjunta con sus compañeros.

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems
del indicador Satisfacción de la dimensión Trabajo en Equipo
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Cada vez que se forma un equipo para trabajar se siente cómodo con esa iniciativa	8 (26,7)	10 (33,3)	2 (6,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 6,67 gl = 4 P < 0,15
Cuando se presenta un trabajo difícil busca trabajar la solución en equipo	8 (26,7)	8 (26,7)	4 (13,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
El trabajo en equipo le motiva más que trabajar aisladamente	4 (13,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción.	8 (26,7)	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	0 (0,0)	Chi ² = 8,00 gl = 4 P < 0,09
Cuando se alcanza la solución de un problema trabajando en equipo obtiene mayor satisfacción que cuando resuelve sólo el mismo problema	4 (13,3)	4 (13,3)	9 (30,0)	5 (16,7)	8 (26,7)	Chi ² = 3,67 gl = 4 P < 0,45
El trabajo en equipo le motiva más que trabajar aisladamente	8 (26,7)	10 (33,3)	2 (6,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 6,67 gl = 4 P < 0,15
Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción	10 (33,3)	2 (6,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 6,67 gl = 4 P < 0,15
Indicador Satisfacción	8 (26,7)	8 (26,7)	4 (13,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Como se aprecia en el Cuadro 11, la consolidación de las respuestas del indicador Satisfacción de la dimensión Trabajo en Equipo, demuestra que existe una variedad de opiniones, que no marcan diferencia significativa ($P > 0,05$) en la percepción que comparten los sujetos investigados, por lo que se puede decir que no se da una preponderancia en el grupo a favor, o en contra o inclusive indiferente en términos de obtener o no, o importar poco la satisfacción a conseguir al trabajar en equipo. Como

ha sucedido en otros indicadores, en ningún ítem es significativa ($P > 0,05$) la distribución de las respuestas. Así mismo, en ciertos ítems se vislumbra una ligera tendencia a estar de TA y DA, lo que puede indicar que hay una inclinación de tipo positivo a trabajar en equipo y obtener satisfacción por ello.

Indicadores y Dimensión Comunicación del Clima Organizacional

Cuadro 12

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Calidad de la Transferencia de la Comunicación de la dimensión Comunicación Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Hay fluidez de la información	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	$\chi^2 = 1,33$ gl = 4 $P < 0,86$
Se realiza en el momento oportuno	8 (26,7)	10 (33,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	$\chi^2 = 6,67$ gl = 4 $P < 0,15$
No genera confusión entre empleados	8 (26,7)	4 (13,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	$\chi^2 = 2,67$ gl = 4 $P < 0,61$
La información sigue los canales regulares	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	8 (26,7)	4 (13,3)	$\chi^2 = 2,67$ gl = 4 $P < 0,61$
Es necesaria que sea totalmente formal la comunicación en la Dirección	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	$\chi^2 = 0,00$ gl = 4 $P < 1,00$
Es necesario reciclar la información para que llegue al receptor en más de una vez.	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	$\chi^2 = 2,67$ gl = 4 $P < 0,61$
Indicador Calidad de la Transferencia de la Comunicación	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	2 (6,7)	$\chi^2 = 4,00$ gl = 4 $P < 0,40$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

El indicador Calidad de la Transferencia de la Comunicación presentó una tendencia significativa ni favorable ni desfavorable según las respuestas de los treinta miembros

de la Dirección, en relación a los ítems interrogados. Sólo el ítem "Se realiza en el momento oportuno" dio mayoría porcentual al unir las categorías Totalmente de acuerdo (TA) y De acuerdo (DA) pues tiene 60,0 por ciento, pero no es suficiente para que sea significativo ($P > 0,05$). En cuanto a la consolidación de los ítems para generar la tendencia en el indicador, se tuvo que no hay una tendencia clara, hacia donde se dirige la opinión de los entrevistados, pero se puede asumir en parte que hay una cierta calidad en la transferencia de la información si se computan las categorías de TA y DA, pues dan 46,7 por ciento contra un 40,0 por ciento de ED y TD, pero sin significación estadística la diferencia ($P > 0,05$).

Cuadro 13

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador
Comunicación Estratégica para el Desarrollo de la Dirección de la dimensión
Comunicación Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia
. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
La comunicación constituye un pilar fundamental para el trabajo diario	16 (53,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 25,66 gl = 4 P < 0,0001
Se usa para fijar las metas de la Dirección de común acuerdo entre todos	12 (40,0)	12 (40,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 21,66 gl = 4 P < 0,0003
Se da manera tal que permite enlazar a la Dirección con otras áreas de la Alcaldía	14 (46,7)	8 (26,7)	8 (26,7)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 24,00 gl = 4 P < 0,0001
Se da de tal forma que en la Dirección se percibe integración con la organización como un todo	12 (40,0)	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	0 (0,0)	Chi ² = 16,00 gl = 4 P < 0,003
Indicador Comunicación Estratégica para el Desarrollo de la Dirección	14 (46,7)	10 (33,3)	4 (13,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 22,67 gl = 4 P < 0,0001

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

El indicador Comunicación Estratégica para el Desarrollo de la Dirección presento en los cuatro ítems que lo constituyen una tendencia significativa según las respuestas los entrevistados, tienen una tendencia significativamente ($P < 0,05$) marcada a las categorías de TA y DA. Esta situación da como consecuencia que el indicador consolidado por todas las respuestas, resulte significativo ya que hay una opinión muy favorable a que la Comunicación Estratégica es una herramienta para el desarrollo de la Dirección investigada.

Cuadro 14

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador
 Canales de Información de la dimensión Comunicación Dirección de Recursos
 Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Se considera que hay suficientes canales para el intercambio de información	20 (66,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 43,33 gl = 4 P < 0,0001
Los canales de comunicación son suficientes para intercambiar las opiniones con relación al trabajo administrativo	16 (53,3)	12 (40,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 37,33 gl = 4 P < 0,0001
Los canales existentes ayudan a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	14 (46,7)	10 (33,3)	6 (20,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 25,33 gl = 4 P < 0,0001
Se persigue la integración de los canales de información de la organización para la toma de decisiones	12 (40,0)	12 (40,0)	2 (6,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	Chi ² = 20,00 gl = 4 P < 0,0005
Los canales existentes ayudan a que la comunicación fluya a todos los niveles inter-departamentales de manera importante en toda la organización	14 (46,7)	10 (33,3)	2 (6,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	Chi ² = 21,33 gl = 4 P < 0,0003
Indicador Canales de Información	16 (53,3)	10 (33,3)	4 (13,3)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 32,00 gl = 4 P < 0,0001

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Para el indicador Canales de Información se determinó una opinión mayoritaria de Totalmente de acuerdo (TA) y De acuerdo (DA) para todos los ítems, lo que dice que existe una significación estadística ($P < 0,05$) a favor de opinar en forma positiva

sobre la existencia de canales para intercambiar la información, no sólo entre los miembros de la Dirección de Recursos Humanos, sino también con la estructura organizativa de la Alcaldía. En relación al indicador como tal, también se pudo constatar que consolidando las respuestas a sus ítems, hay una opinión favorable de modo estadísticamente significativo ($P < 0,0001$) sobre los Canales de Información.

Indicadores y Dimensión Toma de Decisiones del Clima Organizacional

Cuadro 15

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador
Participación de la dimensión Toma de Decisiones
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Se producen reuniones de los empleados con regularidad	14 (46,7)	10 (33,3)	4 (13,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	$\text{Chi}^2 = 22,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,0001$
Se busca discutir los problemas de la Dirección en reuniones para tomar decisiones	12 (40,0)	12 (40,0)	2 (6,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 20,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,0005$
Las decisiones se toman con la participación de todos	12 (40,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 12,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,017$
Existen oportunidades para la toma de decisiones con el concurso de todos	10 (33,3)	10 (33,3)	6 (20,0)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 10,67$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,03$
Indicador Participación	12 (80,0)	10 (33,3)	6 (20,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	$\text{Chi}^2 = 17,33$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,002$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

En cuanto al indicador Participación se estableció una tendencia mayoritaria y significativamente ($P < 0,05$) favorable de opinión en los cuatro ítems que lo

conforman. Estos ítems que resultaron significativos, dan a entender que hay participación en la toma de decisiones y que es para discutir los problemas de la Dirección. Con respecto, a la distribución de respuesta del indicador, la misma fue significativa ($P < 0,002$). Por lo tanto, se puede decir que hay una participación en general en las reuniones convocadas para la toma de decisiones.

Cuadro 16

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del
indicador Eficacia de la dimensión Toma de Decisiones
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Se puede decir que es más eficaz la toma de decisiones cuando se hace con la participación de todos	14 (46,7)	8 (26,7)	4 (13,3)	4 (13,3)	0 (0,0)	$\chi^2 = 18,67$ $gl = 4$ $P < 0,0009$
El jefe o superiores consideran que es mejor tomar decisiones en grupo que sólo por ellos	10 (33,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	0 (0,0)	$\chi^2 = 9,33$ $gl = 4$ $P < 0,06$
Hay un mejor resultado en la solución de problemas cuando se han tomado las decisiones en grupo	18 (60,0)	10 (33,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	0 (0,0)	$\chi^2 = 41,33$ $gl = 4$ $P < 0,0001$
Se siente más conforme con las decisiones en grupo que cuando sólo deciden los jefes	14 (46,7)	12 (40,0)	0 (0,0)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\chi^2 = 28,00$ $gl = 4$ $P < 0,0001$
La toma de decisiones en grupo es fundamental para el adecuado funcionamiento de la Dirección	10 (33,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	0 (0,0)	$\chi^2 = 9,33$ $gl = 4$ $P < 0,06$
Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones	8 (26,7)	10 (33,3)	8 (26,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\chi^2 = 9,33$ $gl = 4$ $P < 0,06$

Indicador Eficacia	12 (40,0)	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	0 (0,0)	Chi ² = 16,00 gl = 4 P < 0,003
--------------------	-----------	--------------	----------	----------	----------	--

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

En el indicador Eficacia hubo una tendencia significativa ($P < 0,05$) en tres de los seis ítems, que se pregunta la opinión sobre si la toma de decisiones resulta más eficaz cuando se hace con la participación de todos, los resultados de las decisiones dan mejor en grupo y hay más sentido de conformidad con las decisiones tomadas en grupo que sólo por el jefes. En los otros tres ítems no hay una tendencia significativa ($P > 0,05$), pero se encuentra la significación en los límites del criterio de significación. En el indicador consolidado, las opiniones son significativas ($P < 0,003$) hacía un sentido favorable. De manera tal que se pueda concluir que la Eficacia tiende a ser mayormente percibida por los empleados de la Dirección.

Indicadores y Dimensiones de Satisfacción Laboral

Cuadro 17

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Tipos de Liderazgo de la dimensión Satisfacción ante el liderazgo que ejercen sus superiores
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Le satisface que en la oportunidad en que se imparten ordenes, su jefe inmediato las da en forma positiva	12 (40,0)	12 (40,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 21,33 gl = 4 P < 0,0003
Le satisface que en el momento de recibir instrucciones de su jefe sobre tareas a realizar, su jefe inmediato escucha sugerencias a fin de mejorar el desempeño del trabajo delegado	16 (53,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	Chi ² = 29,33 gl = 4 P < 0,0001
Se siente satisfecho que su jefe le trate de forma autoritaria	4 (13,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,86
Le es satisfactorio que su jefe le consulte la manera de mejorar su trabajo	10 (33,3)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	0 (0,0)	Chi ² = 9,33 gl = 4 P < 0,06
Indicador Tipo de Liderazgo	12 (40,0)	8 (26,7)	5 (16,7)	5 (16,7)	2 (6,7)	Chi ² = 13,00 gl = 4 P < 0,01

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Tres de los cuatro ítems del indicador Tipo de Liderazgo de la dimensión Satisfacción ante el Tipo de Liderazgo resultaron tener una mayoría significativa ($P < 0,05$) a favor de estar de Muy satisfecho o Satisfecho con el liderazgo ejercido por sus jefes, a excepción del ítem tercero que denota el rechazo o indiferencia ante un líder de tipo

autoritario. Por tal motivo, se puede considerar que el indicador Tipo de Liderazgo en cuanto a Satisfacción se refiere, es contrario a un liderazgo autoritario.

Cuadro 18

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador
Comunicación con sus superiores y compañeros de la dimensión
Satisfacción con el proceso de comunicación
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Al recibir las órdenes de su jefe, se siente satisfecho de la manera que se las da.	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,86
Le proporciona satisfacción la comunicación existente entre Ud y sus superiores.	8 (26,7)	10 (33,3)	6 (20,0)	4 (13,3)	2 (6,7)	Chi ² = 6,67 gl = 4 P < 0,15
Le proporciona satisfacción la comunicación existente entre Ud y sus compañeros de trabajo	8 (26,7)	4 (13,3)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Al darse la comunicación de parte de su jefe inmediato, Ud se siente satisfecho	8 (26,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 2,67 gl = 4 P < 0,61
Le da satisfacción el intercambio de ideas de trabajo al entablar una comunicación	6 (20,0)	6 (20,0)	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	Chi ² = 4,00 gl = 4 P < 0,40
Las ideas, deseos o sentimientos expresados por su jefe inmediato son recibidos con por Ud con satisfacción	10 (33,3)	4 (13,3)	4 (13,3)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 5,33 gl = 4 P < 0,25
Indicador						
Comunicación con sus superiores y compañeros	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	7 (23,3)	3 (10,0)	Chi ² = 2,33 gl = 4 P < 0,67

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Ningún ítem del indicador Comunicación con sus superiores y compañeros de la dimensión Satisfacción con el proceso de comunicación resultaron tener una mayoría significativa ($P > 0,05$). Por los resultados se puede apreciar que hay dificultades en este proceso que impiden que los trabajadores se sientan satisfechos al dar y recibir información, comentarios, sugerencias, ideas o aspectos de otra índole relacionados con su trabajo. Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación en el ambiente de la Dirección parece producir un sentimiento de insatisfacción.

Cuadro 19

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Remuneración y Reconocimientos por el trabajo realizado de la dimensión Satisfacción por la motivación que recibe Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Cree que la remuneración que percibes le satisface por estar acorde con la labor que realizan y por lo tanto te sientes satisfecho con tu trabajo	4 (13,3)	8 (26,7)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	$\text{Chi}^2 = 2,67$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,61$
Existen planes de motivación y reconocimiento de la labor que realizan los funcionarios por parte de los jefes de la Dirección a la cual perteneces y estás satisfecho con los mismos	5 (16,7)	5 (16,7)	5 (16,7)	7 (23,3)	8 (26,7)	$\text{Chi}^2 = 1,33$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,86$
Se encuentra satisfecho por las con palabras, medallas o placas de reconocimiento cuando tu trabajo se destaca	8 (26,7)	5 (16,7)	3 (10,0)	8 (26,7)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 3,00$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,56$
Indicador						
Remuneración y Reconocimientos por el trabajo realizado	6 (20,0)	6 (20,0)	5 (16,7)	7 (23,3)	6 (20,0)	$\text{Chi}^2 = 0,67$ $\text{gl} = 4$ $P < 0,95$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Tal Como se aprecia en la Cuadro 19, la consolidación de las respuestas del indicador Remuneración y Reconocimientos por el trabajo realizado de la dimensión Satisfacción por la Motivación que recibe, todos los ítems aparecen sin significación estadística ($P > 0,05$) demuestra que existe una variedad de opiniones, que no marcan diferencia significativa ($P > 0,05$), por lo que se puede decir que no hay una mayoría que determine si hay satisfacción por la motivación que pueden recibir en los términos que se enuncian en las preguntas.

Cuadro 20

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador
Participación en la toma de decisiones de la dimensión
Satisfacción con el proceso de toma de decisiones
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Ítems	Respuestas					Significación estadística
	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	
Le da satisfacción que se le permita la participación en la toma de decisiones de la Dirección al suscitarse algún conflicto.	12 (40,0)	12 (40,0)	2 (6,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 20,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,0005$
De haber actividades para la toma de decisiones con la participación del personal de la Dirección, le proporciona satisfacción.	12 (40,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 12,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,017$
Indicador Participación en la toma de decisiones	12 (40,0)	9 (30,0)	5 (16,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	$\text{Chi}^2 = 13,00$ $\text{gl} = 4 \text{ P} < 0,01$

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

El indicador Participación en la toma de decisiones de la dimensión Satisfacción con el proceso de con el proceso de Toma de Decisiones presenta todos los ítems con significación estadística ($P < 0,05$), así como el mismo, lo que asegura que existe

satisfacción cuando se participa en la el proceso de toma de decisiones en la Dirección de Recursos Humanos. Esto es de vital importancia, pues al sentir los trabajadores satisfacción por formar parte del proceso de toma de decisiones en el trabajo que se lleva a cabo en la Dirección, se asegura una mayor fluidez e interacción de la rutina laboral, facilitando así una actitud positiva para contribuir al logro de las metas y objetivos de la Dirección.

Cuadro 21

Distribución de los trabajadores según respuestas a los ítems del indicador Cooperación en el trabajo de la dimensión Satisfacción por el trabajo en equipo Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Respuestas						
Ítems	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	Significación estadística
Le da satisfacción que al momento de trabajar, su jefe inmediato forma grupos de trabajo para hacer más dinámicas las actividades	13 (43,3)	8 (26,7)	5 (16,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	Chi ² = 14,33 gl = 4 P < 0,006
Le satisface trabajar en grupo cuando se presenta problemas en la Dirección	11 (36,7)	8 (26,7)	5 (16,7)	6 (20,0)	0 (0,0)	Chi ² = 11,00 gl = 4 P < 0,03
Indicador Cooperación en el trabajo	12 (40,0)	9 (30,0)	5 (16,7)	3 (10,0)	1 (3,3)	Chi ² = 13,33 gl = 4 P < 0,01

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Las respuestas de los trabajadores indican que en los ítems de la dimensión Satisfacción por el Trabajo en Equipo presentan significación estadística ($P < 0,05$), y por el ende el indicador Cooperación en el trabajo, lo que indica que los empleados de la Dirección está satisfechos cuando se los llama a trabajar en equipo y se siente también satisfechos cuando se les pide trabajar en equipo si hay problemas en su sitio de trabajo.

Dimensiones y Variable Clima Organizacional

Cuadro 22

Distribución de los trabajadores según respuestas consolidadas
de las Dimensiones y Variable Clima Organizacional
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Respuestas Consolidadas						
Dimensiones y Variable	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	Significación estadística
Liderazgo	5 (16,7)	5 (16,7)	7 (23,3)	7 (23,3)	6 (20,0)	Chi ² = 0,67 gl = 4 P < 0,95
Motivación	6 (20,0)	6 (20,0)	6 (20,0)	8 (26,7)	4 (13,3)	Chi ² = 1,33 gl = 4 P < 0,85
Trabajo en Equipo	7 (23,3)	8 (26,7)	5 (16,7)	6 (20,0)	4 (13,3)	Chi ² = 1,67 gl = 4 P < 0,69
Comunicación	13 (43,3)	10 (33,3)	6 (20,0)	1 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 21,00 gl = 4 P < 0,0003
Toma de Decisiones	12 (40,0)	10 (33,3)	6 (20,0)	2 (6,7)	0 (0,0)	Chi ² = 17,33 gl = 4 P < 0,001
Variable Clima Organizacional	9 (30,0)	7 (23,3)	6 (20,0)	5 (16,7)	3 (10,0)	Chi ² = 3,33 gl = 4 P < 0,50

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

Niveles: Positivo (TA y DA); Indiferente (I); Negativo (ED y TD)

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Las dos dimensiones que aportan positivamente al Clima Organizacional son lo que presentaron una distribución significativa ($P < 0,05$), es decir Comunicación y Toma de Decisiones, en los que se refleja una tendencia mayoritaria en las categorías de Totalmente de acuerdo (TA) y De acuerdo (DA), que de forma conjunta tienen una mayoría evidente de trabajadores, 76,6 por ciento y 73,3 por ciento, respectivamente. Las otras dimensiones Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo. Por lo tanto, la

variable Clima Organizacional, al consolidar las dimensiones, esta variable no presenta una significación estadística que denote que hay una tendencia marcada a percibir el Clima como positivo o negativo de manera definitiva, aunque hay más de 50 por ciento de los trabajadores, exactamente 53,3 por ciento que están Totalmente de acuerdo y De acuerdo en forma conjunta.

Si se juntan las categorías, según la leyenda al pie del cuadro, se puede decir que el 53,3 por ciento percibe positivamente el Clima Organizacional en la Dirección de Recursos Humanos, al 20,0 por ciento le es Indiferente y en el 26,7 por ciento de los trabajadores lo perciben negativamente.

En función de los resultados conseguidos, con respecto al Clima Organizacional, se puede concluir que hay una ligera percepción positiva sobre las dimensiones que lo caracterizan y lo constituyen para esta investigación.

Dimensiones y Variable Satisfacción Laboral

Cuadro 23

Distribución de los trabajadores según respuestas consolidadas
de las Dimensiones y Variable Satisfacción Laboral
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Respuestas Consolidadas						
Dimensiones y Variable	TA F (%)*	DA F (%)*	I F (%)*	ED F (%)*	TD F (%)*	Significación estadística
Satisfacción ante el liderazgo que ejercen sus superiores	12 (40,0)	8 (26,7)	5 (16,7)	5 (16,7)	2 (6,7)	Chi ² = 13,00 gl = 4 P < 0,01
Satisfacción con el proceso de la comunicación	8 (26,7)	6 (20,0)	6 (20,0)	7 (23,3)	3 (10,0)	Chi ² = 2,33 gl = 4 P < 0,67
Satisfacción por la motivación que recibe	6 (20,0)	6 (20,0)	5 (16,7)	7 (23,3)	6 (20,0)	Chi ² = 0,67 gl = 4 P < 0,95
Satisfacción con el proceso de toma de decisiones	12 (40,0)	9 (30,0)	5 (16,7)	2 (6,7)	2 (6,7)	Chi ² = 13,00 gl = 4 P < 0,01
Satisfacción por el trabajo en equipo	12 (40,0)	9 (30,0)	5 (16,7)	3 (10,0)	1 (3,3)	Chi ² = 13,33 gl = 4 P < 0,01
Variable Satisfacción Laboral	10 (33,0)	8 (26,7)	5 (16,7)	4 (13,3)	3 (10,0)	Chi ² = 3,33 gl = 4 P < 0,50

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente;

ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo

Niveles: Alto (TA y DA); Medio (M); Bajo (ED y TD)

* Porcentajes en relación a treinta empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

Se debe aclarar, primeramente, que cada dimensión tiene sólo un indicador, por lo que los cifras respectivas las dimensiones corresponden por igual a los indicadores que aparecen en los cuadros 17 al 21.

Para la variable Satisfacción Laboral, hubo dimensiones que le aportan significativamente ($P < 0,05$) que son la Satisfacción ante el liderazgo que ejercen sus superiores ($P < 0,01$), la Satisfacción con el proceso de toma de decisiones ($P < 0,01$) y la Satisfacción por el trabajo en equipo ($P < 0,001$). Las dos restantes dimensiones, Satisfacción con el proceso de la comunicación y Satisfacción por la motivación que recibe, no resultaron significativas sus tendencias hacía una ALTA o BAJA satisfacción.

Sin embargo, el aporte de las tres dimensiones que resultaron significativas, no logra influir en que la variable Satisfacción Laboral presente una tendencia significativa también. Lo que resulta que la Satisfacción Laboral, no presente diferentes una orientación a hacia un nivel ALTO.

Al unir las categorías de TA y DA se obtiene una valoración de la Satisfacción Laboral ALTA por el 59,7 por ciento de los trabajadores, mientras que la valoración BAJA puede atribuírsele al 23,3 por ciento del grupo investigados, siendo sólo el 16,7 por ciento, que se presenta en un nivel MEDIO en cuanto a la Satisfacción percibida en el lugar de trabajo.

Variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Cuadro 24

Distribución de los trabajadores según relación de los niveles consolidados de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral
Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia. Enero - Junio 2011

Nivel de Satisfacción Laboral				
Nivel de Clima Organizacional	Bajo F (%)*	Medio F (%)*	Alto F (%)*	Total (%)
Negativo	6 (75,0)	0 (0,0)	2 (25,0)	8 (26,7)

Indiferente	1 (16,7)	5 (83,3)	0 (0,0)	6 (20,0)
Positivo	0 (0,0)	0 (0,0)	16 (100)	16 (53,3)
Total	7 (23,3)	5 (16,7)	18 (73,3)	30 (100,0)

* Porcentajes internos en relación a subtotales horizontales.

TEF (extension Freeman Halton) = 0,0000000049 (P < 0,00001)

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios aplicados

La relación entre los niveles de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, fue muy significativa, ya que se aprecia que a medida que aumenta o pasa de NEGATIVO a POSITIVO el Clima Organizacional, la diagonal del cuadro (en el sentido de izquierda a derecha) crecen los porcentajes de 75,0 por ciento a 100,0 por ciento. Esto expresa que una variación en la percepción del Clima Organizacional hacia un sentido positivo, incidirá favorablemente en la Satisfacción Laboral, al menos en el grupo de estudio. Puede verse, que en una percepción del negativa del Clima Organizacional incide mayormente q en que los empleados investigados que así lo perciben, tengan en su mayoría una baja Satisfacción Laboral, sucediendo lo similar en los otros niveles del Clima Organizacional.

Por lo tanto, se puede notar que a medida que crecen los niveles de percepción del Clima Organizacional, aumenta el porcentaje de trabajadores con una ALTA Satisfacción Laboral. Esto se confirma al aplicar el Test de Probabilidad Exacta de Fisher (TEF extensión Freeman Halton), pues el resultado es muy significativo como ya se dijo, lo que determina que se pueda hablar de una asociación significativa a $P < 0,0001$ entre ambas variables.

Discusión de los resultados

Dimensiones del Clima Organizacional

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran la ausencia de liderazgo, en los términos definidos en sus tipos mencionados en las bases teóricas. Aunque el liderazgo de tipo Participativo Consultivo resultó ser el único con una tendencia marcada y significativa ($P < 0,05$). Lo que implica que, hubo empleados que en alguna manera percibieran positivamente, en alguna manera, algunas características de los otros tipos de liderazgo, pero no lo suficientemente para que sean significativas. En alguna forma, no se pudo comprobar la existencia de un tipo de liderazgo dominante que tuviera una presencia tal, que excluyera la posibilidad de aparecer alguno de los otros. Una posible explicación es que al construir la dimensión utilizando como indicadores los cuatro tipos de liderazgo, hubo solapamiento, no pudiendo definir bien cuál podría ser el predominante. Sin embargo, quedo claro que liderazgo no es un factor que dimensione el Clima Organizacional significativamente en el grupo investigado.

La Motivación no es percibida por el grupo como dimensión que aporte positivamente al Clima Organizacional. En este sentido, ningún indicador (Trabajo, Logros, Pertenencia e Incentivos) pudieron aparecer como elementos motivadores para que los trabajadores sintieran de manera positiva este aspecto tan importante, que es vital para conseguir trabajar con satisfacción, por lo que hacen en la Dirección. Aún más, el indicador Incentivos hay un ligero predominio negativo, que expresa en el fondo cierto disgusto por no existir éstos. El 80,0 por ciento del grupo expresó que no reciben incentivos de ningún tipo, con referencia a los que se preguntaron en los ítems correspondientes.

Como en las anteriores dimensiones, el Trabajo en Equipo no presentó en sus indicadores una percepción positiva que contribuyera significativamente al Clima Organizacional. Esto quiere decir que no hay aceptación significativa por la Responsabilidad que se pueda adquirir en el Trabajo en Equipo. Por otra parte, hay escasa Disposición a trabajar en equipo, puesto que no resultó significativo su aporte

a la dimensión. Tampoco, los trabajadores demostraron Satisfacción por trabajar en equipo. Por lo tanto, los trabajadores en la Dirección no sienten que el Trabajo en Equipo, constituya una dimensión importante que contribuya al Clima Organizacional en la Dirección de Recursos Humanos.

La dimensión Comunicación fue percibida por los empleados investigados de manera muy significativa ($P < 0,05$), y por lo tanto, contribuye positivamente para la conformación del Clima Organizacional. Este resultado viene reforzado principalmente por los indicadores Comunicación estratégica para el desarrollo de la Dirección y Canales de Información, en donde se encontraron niveles de significación estadística muy importante, para disminuir la ausencia de influencia del otro indicador que no fue significativo.

La Toma de Decisiones se constituyó en otra dimensión que logró un nivel significativo ($P < 0,05$), contribuyendo en gran medida a que se diera una percepción del Clima Organizacional con cierta tendencia hacia la aceptación positiva del mismo, ya que los dos indicadores Participación y Eficacia fueron importantes, para que la dimensión resultará significativa para aportar un Clima Organizacional positivo. El hallazgo obtenido favorece un clima de armonía entre los trabajadores, pues la participación de ellos contribuye de manera tal que ayuda a disminuir las tensiones del grupo, pues en la aceptación de las decisiones que se tomen facilita llegar a nuevos acuerdos si las ya tomadas no resultaran eficaces.

Clima Organizacional

La variable Clima Organizacional fue establecida a través de la consolidación de las respuestas a las dimensiones que lo constituyeron. De las cinco dimensiones sólo dos (Comunicación y Toma de Decisiones) resultaron significativas, al ser percibidas de manera positiva y significativa ($P < 0,05$). La presencia de estas dos dimensiones

significativas para el Clima Organizacional reduce el efecto de inferencia o de negatividad (Motivación) de las dimensiones sin efecto significativo. Así, el Clima Organizacional tiene unas dimensiones que favorecen de alguna manera en forma suficiente para que se manifieste de manera positiva en la Dirección de Recursos Humanos. El Clima Organizacional es un variable compuesta por múltiples dimensiones, pero para esta investigación, las dimensiones escogidas sirvieron de manera eficiente para el diagnóstico propuesto.

Para concluir con respecto a esta variable, se puede decir que existen posibilidades de mejorar lo referente al Clima Organizacional de la Dirección investigada, ya que no se halló que hubiese una percepción de los trabajadores negativa en exceso sobre el Clima Organizacional donde se desenvuelven.

Satisfacción Laboral

La variable Satisfacción Laboral presentó una conformación de cinco dimensiones equivalentes conceptualmente en términos de satisfacción, a las cinco dimensiones del clima organizacional. Esta construcción operacional facilitó la recolección de la información pues para los trabajadores el instrumento presentó una coherencia entre los diferentes ítems interrogados

De las cinco dimensiones investigadas tres resultaron significativas para definir el nivel de la Satisfacción Laboral.

A pesar que la dimensión Liderazgo en el Clima no fue significativa, el mismo concepto resultó satisfactorio para los trabajadores a nivel significativo ($P > 0,05$). Una posible explicación es que hay una cierta indiferencia hacía un tipo de liderazgo definido en los términos usuales (autoritario, laissez faire o democrático) sino más bien las relaciones de liderazgo hacia los subordinados son de informalidad, pues es

fácil observar que existen en los organismos públicos (como es la Alcaldía); donde hay predominancia de afinidades políticas. Ambas consideraciones pueden explicar que no hay rechazo sino más bien una aceptación hacia el liderazgo del jefe. Éste tampoco se convierte en un estricto supervisor de lo que hacen o no sus empleados en el organismo estudiado. Claro está que esta explicación solo es a manera de conjetura. Se necesitaría un estudio a fondo para conocer que tipo de relaciones hay entre los jefes y los empleados en la Dirección investigada.

Otra dimensión significativa ($P < 0,05$) que demuestra que no hay satisfacción laboral es la referida a la Comunicación, no coincidiendo con la medición realizada para el Clima Organizacional. Contrariamente a lo esperado, en el Clima Organizacional la Comunicación contribuye positiva y significativamente, pero los empleados no demostraron estar satisfecho con el proceso comunicacional. Es posible, que la importancia que se le da a la Comunicación para el Clima sea excesiva, según la percepción de los trabajadores y tiendan a valorarla más allá de la realidad, sucediendo lo opuesto cuando les toca expresarla en función directa a ellos mismos. Así, para el Clima es un juicio de valor lo que se emite sobre la Comunicación, pero al valorarla en el entorno personal como trabajador que recibe órdenes y amonestaciones pierde su valor como tal, y se constituye en un obstáculo para sentir Satisfacción Laboral.

Hubo una dimensión coincidente con una igual del Clima Organizacional, la dimensión es Motivación. Con esto se quiere decir la valoración perceptual de los trabajadores fue en el mismo sentido, no contribuir a la Satisfacción Laboral.

Al ser así, indica que los trabajadores tienen en ambas variables un escaso concepto positivo de la manera que son motivados en su lugar de trabajo. Lo que no es de extrañar, si se observa las noticias, pues cada día hay manifestaciones con relación a

las condiciones laborales y a la falta de estímulos para cumplir con el trabajo, muchas veces consecuencia del abuso patronal, privado o público.

Tanto la Toma de Decisiones como el Trabajo en Equipo se constituyeron en dimensiones que aportan positivamente a la Satisfacción Laboral de los trabajadores encuestados. El Trabajo en Equipo fue significativo aportando al grupo u nivel alto de Satisfacción Laboral aunque su percepción dentro del Clima Organizacional no fue positiva y significativa su influencia. La Toma de Decisiones resultó un concepto compatible de manera significativa ($P < 0,05$) para ambas variables. La explicación puede ser que participar en la Toma de Decisiones tiene a tomarse como una forma de contribuir positivamente a la solución de los problemas y permite aprender mucho de cómo resolver los problemas, es decir se adquiere conocimiento y experiencia. En el Trabajo en Equipo, se debe negociar, aceptar las diferencias, aumentar la tolerancia y, por lo general, las metas a lograr trabajando en equipo, para el caso presente, no siempre están claras (como puede suceder en un juego de pelota donde la meta es ganar), pues depende de muchos factores. Cuando se Toma de Decisiones, hay un problema ya y bien definido, y debe resolverse con prontitud. Inclusive muchas veces es el Trabajo en Equipo donde se define el problema y luego se pasa a la Toma de Decisiones. Sí un trabajador no está conforme con la definición del problema, aún así podrá aportar soluciones al problema definido, sea por consenso o no, o por otras personas.

Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Se pudo comprobar que hay una fuerte asociación, dado el nivel de significación obtenido con la prueba estadística (TEF), entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Se estableció una correspondencia entre los niveles definidos para ambas variables.

La relación encontrada en esta investigación confirma lo que han expresado varios autores, tal como se puede ver en las bases teóricas.

Un buen Clima Organizacional produce Satisfacción Laboral. No es necesario que todas las dimensiones del Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral sean similares en cuanto a su percepción y expresión. Es muy posible que una adecuada combinación de las dimensiones de ambas variables sea justamente lo necesario para lograr una asociación entre ellas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las dimensiones Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo, no aportan positivamente al Clima Organizacional según la percepción de los trabajadores investigados de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

Las dimensiones Comunicación y Toma de Decisiones fueron percibidos, por los trabajadores investigados, de forma positiva y significativa de manera estadística ($P < 0,05$) como elementos que tienden a conformar un Clima Organizacional adecuado a los fines de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.

Se determinó la existencia de una percepción positiva, pero sin carácter significativo ($P > 0,05$), con respecto al Clima Organizacional según las respuestas consolidadas referidas a las dimensiones que lo conforman. Esto puede considerarse como un basamento apropiado para incrementar más la percepción positiva del Clima Organizacional, mediante el establecimiento de políticas laborales que contrarresten la percepción indiferente o negativa en aquellas dimensiones que no resultaron con aporte significativo a esta variable.

Los trabajadores expresaron significativamente ($P < 0,05$) sentir Satisfacción Laboral respecto a las dimensiones Liderazgo, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones, lo

que llama la atención pues en función de las dimensiones que incidieron significativamente en el Clima Organizacional, sólo Toma de Decisiones aparece en ambas variables con resultado significativo desde el punto de vista estadístico ($P < 0,05$) y con una percepción positiva también.

Hay una asociación muy significativa entre los niveles conceptualizados del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, que se expresa en términos de una fuerte correspondencia entre los niveles evaluados de las dos variables.

Recomendaciones

A nivel institucional se le sugiere a la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia que haga una revisión a fondo de las políticas de motivación a los empleados, y de las estrategias que se utilizan actualmente que no parecen favorecer, según las respuestas de los trabajadores, una mayor utilización del Trabajo en Equipo.

La Dirección de Recursos Humanos debe investigar si los hallazgos de esta investigación tienen relación con los niveles de productividad de sus trabajadores, dado que no se detectó percepción positiva en tres de las cinco dimensiones del Clima Organizacional en esa institución, por lo que es necesario conocer si esta situación está afectando la productividad laboral.

Puesto que hay una buena percepción para las dimensiones Comunicación y Toma de Decisiones, se debe utilizar esta circunstancia para reforzarlas, a fin que sirvan de elementos de apoyo para poner en práctica los planes que sean necesarios para estimular las dimensiones Liderazgo, Motivación y Trabajo en Equipo, que no aportaron significativamente forma positiva al Clima Organizacional.

La Dirección de Recursos Humanos debe hacer una evaluación a fondo de las dimensiones que resultaron no significativas para aportar a la percepción positiva sobre el Clima Organizacional, en especial la Motivación. En los organismos públicos, dada la idiosincrasia de sus empleados no es fácil estimular directamente a los trabajadores. Por otra parte, en el Estado venezolano los estímulos laborales, en los últimos años, están muy relacionados con la figura presidencial. En tal sentido, aparte de los incrementos salariales por vía de decretos presidenciales, es necesario utilizar en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia, ciertos estímulos (no materiales) que puedan ejercer una adecuada influencia en una mayor satisfacción laboral. Es decir reconocimientos, diplomas, cursos de profesionalización y otros, pueden mejorar el estado de ánimo de los trabajadores, y por ende elevarían el nivel de la Satisfacción Laboral, incidiendo consecuentemente a favor de una mayor percepción positiva del Clima Organizacional de la Dirección.

Aunque hay un buen nivel de satisfacción con el Tipo de Liderazgo existente en la Dirección, éste no se percibe por los trabajadores como parte importante del Clima Organizacional. Sin embargo, como a la vez también hay ambiente favorable para la Toma de Decisiones, se podría aprovechar para recoger opiniones de los trabajadores sobre que estrategias serían adecuadas para elevar el Clima Organizacional. Podrían ser negociadas y ser consideradas como parte del Trabajo en Equipo, dado el buen clima existente para la Toma de Decisiones que hay en el grupo investigado.

Puesto que en términos generales, se dan un adecuado nivel de Satisfacción Laboral, debe presumirse que un plan bien elaborado de incentivos, facilitaría que los trabajadores más indiferentes puedan estar más dispuestos a participar en Equipos de Trabajos, donde se discutan y se evalúen, de forma grupal, las acciones a realizar para aumentar el Clima Organizacional de forma positiva.

La Dirección de Recursos Humanos debe evaluar, al menos anualmente, la evolución del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, teniendo como base el presente estudio. De hacerlo, lograría conocer mediante información actualizada cómo ha variado en ese lapso tiempo. De esta manera, puede hacer ajustes en la institución sobre estos aspectos, y así establecer políticas para el desarrollo de su personal.

Se recomienda realizar investigaciones similares, utilizando el instrumento diseñado para este estudio, a fin de cotejar resultados con otras Direcciones similares de instituciones públicas e ir creando una teoría sobre la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados del sector público. .

La investigación realizada ha demostrado la asociación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, por lo que se insiste en que la Dirección de Recursos Humanos debería estar más atenta a lo que ocurre intra e inter grupo, que pueda afectar el logro de los objetivos de la Dirección.

Aunque el estudio recolectó información de tipo anónima, la Dirección de Recursos Humanos debe estar atenta a las manifestaciones de apatía laboral, desinterés por el trabajo, falta de rendimiento y otras actitudes negativas hacia las tareas que deben cumplir sus empleados, pues la investigación demostró que hay trabajadores que contestaron negativamente muchos ítems y esto refleja que dentro del grupo investigado hay sujetos que pueden perjudicar la buena marcha de institucional, afectando por lo tanto el Clima Organizacional.

Darle difusión a la investigación realizada, como estrategia a utilizar para promocionar estudios del Clima Organizacional con las mismas dimensiones u otras no consideradas en este estudio, para poder crear patrones de la dinámica investigada que ayuden a las Alcaldías a lograr mayores niveles de eficiencia en sus funciones.

LISTA DE REFERENCIAS

Adams, J. S. (1963). **Toward an undestanding of inequity.** J. of Abnormal and Social Psychology.76: 422-436.

Añez, S. (2006). **Cultura Organizacional y motivación Laboral de los Docentes Universitarios.** Universidad Rafael Bellosó Chapín. Zulia, Venezuela. Disponible: www.urbe.edu/publicaciones/cicag/.../pdf.../7_cultura-organizacional.pdf .Consulta: 2011, Julio 14

Brunet, L. (2004). **El clima de trabajo en las organizaciones.** Definición Diagnóstica y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Cadavid, G. (2000). **Factores que influyen en la Determinación del Clima Organizacional frente a la Crisis Gerencial existente en la empresa ALUCASA**”. Tesis de Especialización. Universidad de Carabobo. Valencia.

Chiang, M. (2008). **“Tesis Doctoral: Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios”.** Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España. Disponible: www.ubiobio.cl/miweb/webubb.phpid_pagina=3760. Consulta: 2011, Marzo 23

Chudren, H. y Sherman, A. (1996). **Administración de personal. Sistema de la administración de personal.** ED. CECSA. México.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México. Mc. Graw-Hill Interamericana de México, S.A.

Gómez, A. y Acosta, H. (2003). **Acerca del trabajo en grupos o equipos.** Disponible: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm. Consulta: 2011, Abril 15.

Goncalves, A. (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional.** Sociedad Latinoamericana para la calidad. Chile.

Guerra, C. (2002). **El Clima Organizacional de una empresa Editora y su Relación con la Satisfacción de sus Trabajadores.** Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. y Woodman, R. W. (1999) **Comportamiento Organizacional.** Editorial Thomson Editores. México.

Hernández S., R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill. México.

Hurtado de B., J. (2007) **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Ediciones Quirón. Caracas. Venezuela

Ivancevich, J. (1996) **Gestión, Calidad y Competitividad**. México. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición.

Jiménez, M. (2009) **Propuesta de un Plan de Mejora que favorezca el Clima Organizacional Fundamentado en el Análisis y Gestión de la Satisfacción Laboral de los Trabajadores en la Tienda el Fundador**. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cuba. Disponible:
www.blog.com/...clima-organizacional.../mejora-clima-organizacional.satisfaccion.laboral.pdf. Consulta, 2011, Marzo, 12

Keit, D. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. McGraw - Hill. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). **Administración, una perspectiva global**. McGraw - Hill, México.

Likert, R. (1967). **The human organization: Its management and value**. New York: McGraw-Hill

Loreto M. (2001). **Clima Organizacional y Reestructuración en el Servicio Autónomo de Geriatría y Gerontología S.A.G.E.R.** Tesis de Especialización. Universidad de Carabobo. Valencia.

Marchant, L. (2005) **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**. Primer Seminario. Villa del Mar. Chile.

Robbins, S. (2006). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. México. Edit. Prentice Hall. Octava Edición.

Rodríguez, D. (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Chile.

Rodríguez, F. (2008). **Clima organizacional en los ambulatorios urbanos de Barquisimeto del Municipio Iribarren, Estado Lara**. Tesis de Maestría. Escuela de Medicina. UCLA. Barquisimeto.

Rosas, M. (2003). **La capacitación como estrategia para el mejoramiento del clima organizacional**. Tesis de Especialización, Universidad de Carabobo. Valencia.

Sniriva, N. (1996) **Clima Organizacional**. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición. México.

Stake, R. E. (2010) **Investigación con estudio de casos**. Quinta edición Ediciones Morata. Madrid.

Tovar, L. (2010). **Guía de estudio para el examen de capacidades gerenciales**. Disponible: http://www.cjef.gob.mx/Documentos/Rec_hum/plazas/monografias%20trabajo%20en%20equipo%20lart.pdf. Consulta: 2012, Marzo 18.

ANEXO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS FACES.
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**

**INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
ALCALDÍA DE VALENCIA.**

**Autora:
Erika Barrios**

Valencia, Agosto 2011

PRESENTACIÓN

Estimado Encuestado:

El presente instrumento tiene por finalidad recolectar información relacionada con el CLIMA ORGANIZACIONAL y la SATISFACCIÓN LABORAL de los trabajadores de la Dirección de Recursos humanos de la Alcaldía de Valencia.

La información que suministre es confidencial y solo será utilizada con fines de investigación, para cumplir con un requisito académico de la Maestría Administración de Empresas: Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, por lo que agradezco su participación voluntaria

Agradezco responda cada una de las preguntas de este cuestionario con libertad y sinceridad

Por favor no escriba su nombre ni su firma en este cuestionario ya que es anónimo

Este instrumento consta de noventa ítems a ser contestados todos.

Gracias por su Participación

INSTRUCCIONES

Tomando en consideración los aspectos planteados, se agradece responder con sinceridad y atender las siguientes sugerencias:

- Lea cuidadosamente cada pregunta
- Conteste todas las preguntas
- En caso de duda consulte al encuestador
- Debe realizarlo individualmente
- No coloque ni su nombre ni su firma ya que este instrumento es anónimo
- Marque con una X el aspecto que usted considere adecuado
- A continuación se le presenta una serie de preguntas, cada una con cinco opciones de respuestas. Marque con una (X) la que considere exprese mejor su opinión, siguiendo las siguiente claves: **TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.**

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
1	- No hay confianza con el jefe.					
2	- El jefe no valora a sus empleados.					
3	- No hay interacción entre superiores y empleados.					
4	- La toma de decisiones está centralizada en los jefes solamente.					
5	- Existe confianza entre la jefatura y los subordinados.					
6	- Se dan recompensas y castigos a manera de motivación a los empleados.					
7	- Muchos mecanismos de control sobre los trabajadores.					
8	- Manipula a los empleados según necesidades sociales que tengan.					
9	- Los jefes tienen confianza en los empleados.					
10	- Hay cierto rango de participación en la toma de decisiones, pero específicas.					
11	- Hay delegación en parte de la autoridad gerencial.					

12	- Se propicia un ambiente laboral dinámico con un tipo de administración que tiende a satisfacer las necesidades de estima de los empleados.					
13	- Se funciona en base a objetivos bien claros por logro.					

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
14	- Se da total confianza a los empleados.					
15	- Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones.					
16	- La comunicación fluye de manera importante en toda la organización.					
17	- Se motiva a los empleados a la participación y trabajo en equipo.					
18	-Se trabaja en función de logro de los objetivos de la organización con énfasis en el rendimiento					
19	- Las relaciones de trabajo son basadas en la amistad y compañerismo.					
20	- Es compartida la responsabilidad por las decisiones tomadas.					
21	- La tarea que desempeña en trabajo diario le motiva.					
22	- Constituye el trabajo que realiza una motivación para no seguir haciéndolo permanentemente.					
23	- Piensa que en el futuro próximo permanecerá satisfecho con la labor que desempeña en la Dirección.					
24	- El trabajo que realiza le da satisfacción diariamente.					
25	- Considera importante su trabajo para la organización en la que trabaja.					
26	- No ha sentido necesidad de cambiar el tipo trabajo que hace.					
27	- Le es necesario conocer mejor lo que hace en su puesto para lograr una mayor satisfacción con su trabajo.					

28	- Al día de hoy, siente que ha logrado conseguir sus metas personales en cuanto al tipo de trabajo para el cual fue contratado (a).					
29	- El trabajo que realiza está orientado a cumplir con sus expectativas de logro personal.					

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
30	- Piensa que no ha podido lograr nada interesante para su vida con el trabajo que hace en la Dirección.					
31	- El trabajo que realiza le hace sentir motivado (a) a ser parte importante de la organización.					
32	- Su permanencia en la Dirección se debe en gran medida a que siente identificación con la institución por el por el trabajo que realiza.					
33	- Considera que recibe incentivos materiales (primas, bonos, aumento de sueldo) por el trabajo que hace que lo (a) motivan a seguir realizándolo.					
34	- Recibe consideraciones especiales (días libres, permisos, reconocimientos por escrito, estímulos) por las tareas que cumple satisfactoriamente.					
35	- La tarea que se comparte al realizarla en equipo favorece la responsabilidad de cada quien.					
36	- Al trabajar en equipo se puede evadir la responsabilidad por las consecuencias de lo realizado.					
37	- Su participación en el trabajo en equipo es proporcional a la responsabilidad que Ud. asume al hacerlo así.					
38	- Se siente Ud. dispuesto a trabajar en equipo.					
39	- El trabajo en equipo le favorece su trabajo personal.					
40	- Prefiere trabajar en equipo para la solución de los problemas					

41	- Cada vez que se forma un equipo para trabajar se siente cómodo con esa iniciativa.					
42	- Cuando se presenta un trabajo difícil busca trabajar la solución en equipo.					

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
43	- El trabajo en equipo le motiva más que trabajar aisladamente.					
44	- Podría decirse que cuando participa trabajando en equipo obtiene satisfacción					
45	- Cuando se alcanza la solución de un problema trabajando en equipo, obtiene mayor satisfacción que cuando resuelve solo el mismo problema.					
46	- Cuando se trabaja en equipo, se siente satisfecho por sentirse más integrado al grupo.					
47	- Tiene más satisfacción al trabajar en equipo porque se le reconoce su aporte a la discusión de las decisiones a tomar.					
48	- Hay fluidez de la información.					
49	- Se realiza en el momento oportuno					
50	- No genera confusión entre empleados.					
51	- La información sigue los canales regulares.					
52	- Es necesaria que sea totalmente formal la comunicación en la Dirección.					
53	- Es necesario reciclar la información para que llegue al receptor en más de una vez.					
54	- La comunicación constituye un pilar fundamental para el trabajo diario.					
55	- Se usa para fijar las metas de la Dirección de común acuerdo entre todos.					
56	- Se da manera tal que permite enlazar a la Dirección con otras áreas de la Alcaldía.					

57	- Se da de tal forma que en la Dirección se percibe integración con la organización como un todo.					
58	- Se considera que hay suficientes canales para el intercambio de información.					

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

Nº	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
59	- Los canales de comunicación son suficientes para intercambiar las opiniones con relación al trabajo administrativo.					
60	- Los canales existentes ayudan a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.					
61	- Se persigue la integración de los canales de información de la organización para la toma de decisiones.					
62	- Los canales existentes ayudan a que la comunicación fluya a todos los niveles interdepartamentales, de manera importante en toda la organización.					
63	- Se producen reuniones de los empleados con regularidad					
64	- Se busca discutir los problemas de la Dirección en reuniones para tomar decisiones.					
65	- Las decisiones se toman con la participación de todos.					
66	- Existen oportunidades para la toma de decisiones con el concurso de todos.					
67	- Se puede decir que es más eficaz la toma de decisiones cuando se hace con la participación de todos.					
68	- El jefe o superiores consideran que es mejor tomar decisiones en grupo que sólo por ellos.					
69	- Hay un mejor resultado en la solución de problemas cuando se han tomado las decisiones en grupo.					
70	- Se siente más conforme con las decisiones en grupo que cuando sólo deciden los jefes.					
71	- La toma de decisiones en grupo es fundamental para el adecuado funcionamiento					

	de la Dirección					
72	- Se persigue la integración de los niveles de la organización en la toma de decisiones.					

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
73	- Le satisface que en la oportunidad en que se imparten ordenes, su jefe inmediato las da en forma positiva.					
74	- Le satisface que en el momento de recibir instrucciones de su jefe sobre tareas a realizar, su jefe inmediato escucha sugerencias a fin de mejorar el desempeño del trabajo delegado					
75	- Se siente satisfecho que su jefe le trate de forma autoritaria.					
76	- Le es satisfactorio que su jefe le consulte la manera de mejorar su trabajo.					
77	- Al recibir las órdenes de su jefe, se siente satisfecho de la manera que se las da.					
78	- Le proporciona satisfacción la comunicación existente entre Ud y sus superiores					
79	- Le proporciona satisfacción la comunicación existente entre Ud y sus compañeros de trabajo					
80	- Al darse la comunicación de parte de su jefe inmediato, Ud se siente satisfecho					
81	- Le da satisfacción el intercambio de ideas de trabajo al entablar una comunicación					
82	- Las ideas, deseos o sentimientos expresados por su jefe inmediato son recibidos con por Ud con satisfacción.					
83	Cree que la remuneración que percibes le satisface por estar acorde con la labor que realizan y por lo tanto te sientes satisfecho con tu trabajo.					
84	Existen planes de motivación y reconocimiento de la labor que realizan los funcionarios por parte de los jefes de la Dirección a la cual perteneces y está satisfecho con los mismos.					

85	- Se encuentra satisfecho por las con palabras, medallas o placas de reconocimiento cuando tu trabajo se destaca.					
----	---	--	--	--	--	--

TA = Totalmente de acuerdo; DA = De acuerdo; I = Indiferente; ED = En desacuerdo y TD = Totalmente en Desacuerdo.

N°	Ítems	TA	DE	I	ED	TD
86	- Le da satisfacción que se le permita participación en la toma de decisiones de la Dirección al suscitarse algún conflicto.					
87	- De haber actividades para la toma de decisiones con la participación del personal de la Dirección, le proporciona satisfacción.					
89	- Le da satisfacción que al momento de trabajar, su jefe inmediato forma grupos de trabajo para hacer más dinámicas las actividades.					
90	- Le satisface trabajar en grupo cuando se presentan problemas en la Dirección.					

Muchísimas GRACIAS por su colaboración