

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA EN SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL RECURSO HUMANO EN EL
SERVICIO DE REGISTROS MEDICOS DEL IPASME EL VIGIA

Presentado Por
Barrios P. Rosa Elena

Para optar al Título de
Especialista en Gerencia En Servicios Asistenciales En Salud

Asesor

Rico Morales Roberto

MÉRIDA, FEBRERO DE 2008

✓
3123

INTRODUCCIÓN

Dada la coyuntura económica, política y social actual a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de los factores que inciden sobre el mismo.

Uno de ellos es la estructura organizacional, identifica situaciones del ambiente laboral y plantea soluciones eficaces y oportunas. Además, su finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Sin embargo, ninguna organización tendrá éxito sin el apoyo de sus empleados, de ahí la necesidad de considerar al trabajador como un recurso estratégico de tal importancia que requiere de parte de la empresa el diseño de programas conducentes a redefinir la importancia de la inducción, divulgación de políticas, priorización de programas en capacitación y educación, estímulo de la participación, compromiso y pertenencia de los miembros de la organización, entre otros, a fin de crear las mejores condiciones que ayuden para hacer del personal un atributo distintivo, lo que se traducirá en clientes bien atendidos y como consecuencia, rentabilidad para la empresa.

Por otra parte, el capital humano para lograr los objetivos de la institución requiere de una estructura organizativa óptima, que permita al colaborador sentirse comfortable para desempeñar su trabajo en forma eficiente y que se sienta satisfecho con la labor que realiza. La satisfacción laboral es de vital importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos, constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y

efectividad alcanzado por la empresa, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Las instituciones del sector público, incluyendo el sector salud, han modificado sus formas de administrar, introduciendo un concepto más dinámico como lo es, el de gerenciar los servicios de salud, lo cuál significa hacer un uso más racional y eficiente de los recursos disponibles, entre los que se encuentra el capital humano.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito evaluar la estructura organizacional y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del IPASME, El Vigía.

Con el fin de profundizar el estudio de la situación descrita, se plantearon las interrogantes que sirvieron de base al problema, se enunciaron los objetivos, el marco teórico y el proceso metodológico que permitió el diseño de los instrumentos.

Asimismo como guía para el desarrollo del trabajo de investigación, se organizó en cuatro capítulos; el Capítulo 1 describe el planteamiento del problema,

junto con los objetivos a alcanzar y la justificación. El Capítulo 2 presenta los fundamentos teóricos, integrados por los antecedentes de la investigación que sustentan el tema de estudio, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

En el Capítulo 3, se exponen los procedimientos metodológicos que orientarán el proceso de recolección y análisis de los datos, conformado por el diseño y tipo de investigación, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados que permitan el logro de los objetivos planteados. En el Capítulo 4, se presentan los resultados obtenidos una vez aplicado los instrumentos a los sujetos objeto de estudio. En el Capítulo 5, se exponen las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento y Formulación del Problema

El mundo ha experimentado durante los últimos años, un auge económico sin precedente. Estos avances se deben ante todo a la capacidad del ser humano de dominar y organizar su entorno en función de sus necesidades, es decir, a la ciencia y a la educación, motores fundamentales del progreso económico.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar y los hombres se han visto obligados a colaborar para obtener sus fines personales, al respecto, Chiavenato (2000). Define "Organización" como entidad social orientada hacia los objetivos específicos y estructurada de manera deliberada, esta constituida por personas, y se halla orientada hacia los objetivos porque esta diseñada para alcanzar resultados". (p.334). En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización; la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. En referencia, Koontz, Harold (1998): señala " Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos."(p.164).

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para quienes realizan determinadas tareas y son responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades, se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Para lograr la materialización de las actividades, la gerencia debe aplicar ciertos procesos para alcanzar de la forma más racional posible los objetivos de la empresa, al respecto Gracia y Thielen (2000 p.71) lo denomina proceso administrativo, "son todas aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos sean materiales, financieros y humanos." Estas funciones son: planificación, organización, dirección y control.

En este contexto, se considera que la sobrevivencia de las organizaciones depende en buena medida de la aplicación de las funciones administrativas, de la labor del componente humano y de la manera como éste actúe para lograr que la organización se mantenga activa, en función de alcanzar los fines de la organización.

Esto implica, que la organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar los recursos humanos y no humanos, con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. El recurso humano constituye el activo más valioso para el desarrollo de la empresa, por lo cual la objetividad de su desempeño incidirá de manera directa sobre la eficacia organizacional. En consecuencia, las empresas interesadas en lograr rendimiento de su personal deben entender la necesidad de contar con una estructura organizacional definida, la cual permitirá a las personas trabajar efectivamente si conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

No obstante, el recurso humano en todas las organizaciones es mucho más que simplemente el personal que trabaja para la empresa, su meta es crear la satisfacción del cliente, donde se desarrollen relaciones cargadas de valor con los clientes en general. Por ello es importante que el recurso humano se sienta identificado con la organización y que tenga una aptitud positiva de las funciones

que desempeña. Al respecto S. Robbins, (1998) define satisfacción laboral “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.”(p.106).

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, de estas, dependen el éxito o fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento en las empresas bien sean manufactureras o de servicio; las cuales exigen recursos humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. Al respecto Páez (1991) comenta que el gran reto de las empresas es “la calidad como factor determinante de la productividad de una empresa, solo es alcanzable si existen condiciones de trabajo óptimas”. (p.110).

Es importante señalar que las empresas han de tomar en cuenta la calidad, como resultado de la suma de calidades en todas las etapas de los procesos productivos y de servicios, y la satisfacción del trabajador como un objetivo clave, al ser éste "cliente" y usuario directo de las actividades internas de la empresa.

Un estudio realizado por Yamkenovich (1993 p. 14), a 100 empleados de diversas empresas muestra algunos de los valores que tienen mayor importancia para ellos (Cuadro 1).

Cuadro No. 1. Valores de mayor importancia para los empleados de diversas empresas.

Valores	%
Trabajar con gente que me trate con respeto	88
Funciones de trabajo definidas	87
Reconocimiento del buen trabajo	84
Posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad	83
Equipos y material de oficina en condiciones óptimas	83
Ambiente de trabajo adecuado	82
Trabajo interesante	82
Trabajar con gente que escuche si se tienen ideas de cómo hacer mejor el trabajo	79
Que el trabajo no sea demasiado difícil	78
Sentirse bien informado acerca de lo que esta pasando	78
Ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo	78
Trabajar con personas eficientes	78

Fuente: Escat M (2005).

Como puede denotarse, los empleados buscan en las empresas satisfacción en el trabajo, participación y desarrollo de la autoestima, existiendo coincidencias en cuanto a los valores que deberían poseer las organizaciones

relacionados con la estructura física, ambiente de trabajo, equipos y material de oficina en óptimas condiciones, participación, comunicación, formación y capacitación, eficacia, desarrollo de la creatividad y otros que podría asumir la empresa con el fin del aprovechamiento del talento humano.

A pesar de lo anterior, es de suponer que algunas empresas no prestan la debida importancia a aspectos como los indicados por desconocimiento o porque lo consideran muy costoso, sin embargo, deberían tomarse en cuenta pues surgen de la opinión de los trabajadores pertenecientes a diferentes áreas y que podrían considerarse dentro de las expectativas a lograr tras el análisis y evaluación organizacional y nivel de satisfacción del recurso humano en las organizaciones.

Tal es el caso del Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio del Poder Popular para La Educación. (IPASME), Institución de Salud. Es creado con la finalidad de garantizar la prestación de asistencia preventiva, médica inmediata, eficiente y adecuada, así como la prestación de una atención solidaria, única e integral en el ámbito nacional, que contemple la máxima cobertura diagnóstica y terapéutica de las enfermedades de mayor incidencia en la población. Además, prestar servicio crediticio y establecer o propender establecimientos de centros culturales, sociales y recreacionales para sus afiliados y beneficiarios, representados por todos los docentes y el personal administrativo del Ministerio de Educación.

Debido a la extensa población de afiliados y beneficiario en el territorio venezolano, y con la finalidad de cumplir con la misión antes señalada, fue creado el IPASME de El Vigía, el 06 de noviembre de 1.987, para atender la población docente de la zona panamericana del Estado Mérida. La estructura organizativa esta conformada por dos niveles jerárquicos: Nivel Dirección; constituido por el Director Administrativo, Director Médico y Coordinador Administrativo y el Nivel Operativo: lo conforman los servicios: médicos, odontológicos, laboratorio, Rayos

X, y los departamentos de Administración, crédito, cultura, Contribuciones Médicas, Afiliación y Registros Médicos y estadísticas de Salud.

Para un ente prestador de servicio lo más importante es la satisfacción del cliente tanto interno como externo y la calidad del servicio prestado, para lograrlo es necesario que el recurso humano este identificado con la institución, motivado, conozca sus tareas y funciones a desempeñar, ambiente de trabajo adecuado, entre otras. Situación que no ocurre dentro de la Institución en estudio específicamente en el Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.

A través, de una entrevista realizada a la Dirección Medica de esta institución, y como usuaria se pudo observar incidentes que han perjudicado la calidad del servicio prestado:

- Extravío de documento medico (Historia Clínica) de los afiliados y beneficiarios.
- Desorden en el archivo de los documentos médicos de los afiliados y beneficiarios.
- Desactualización en los datos en documentos médicos de afiliados y beneficiarios.
- Retardo en la entrega de documento medico de los afiliados y beneficiarios al momento de las consultas médicas.
- Deterioro de documento medico de afiliados y beneficiarios.
- Retardo en la atención a los usuarios.
- Deterioro y extravío de papelería interna del departamento.
- Trato descortés y superficial a los usuarios.
- No se respeta el cupo estipulado de pacientes por especialidad medica al momento de dar citas.
- Las estadísticas médicas no están actualizadas.

- El personal que labora en este departamento no tiene funciones específicas asignadas.

Se evidencia, la falta de un plan formal y metódico en el desempeño de las actividades a realizar que permita a la institución ser competitiva, eficiente, productiva en el servicio prestado a los usuarios.

Esto llevó a la gerencia a preocuparse por la búsqueda de soluciones sensatas ante esta situación, antes de permitir un agravamiento con consecuencias imprevisibles. En tal sentido, consciente de la situación, surgió el interés de evaluar, mediante un trabajo de investigación, la organización y el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el departamento de Registros médicos y estadísticas de salud, con la finalidad de diseñar de acuerdo a los resultados, estrategias de cambio orientada hacia la calidad en la prestación del servicio al usuario, enmarcado en lineamientos y procedimientos establecidos por investigadores y especialistas en el área de la administración de recursos humanos.

1.2 Justificación

Según la evolución histórica de las organizaciones cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única, por ello la importancia en hacerle saber al trabajador lo denotado en las estructuras formales de la organización (organigrama, manuales de funciones y procedimientos, diagramas de procesos, estadísticas, entre otras). Por consiguiente, se establece la participación activa de todos los trabajadores e integrarlos en equipos para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Las organizaciones son medios para lograr fines, en lo que se hace necesaria, la dinámica, creativa y activa participación del recurso humano, para lograr con eficiencia, eficacia y

competitividad las actividades asignadas y cumplir con éxito las metas de la organización.

Las organizaciones por tanto deben crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en el recurso humano que la integran, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo entorno y lograr la mayor calidad en la satisfacción del usuario tanto internos como externos.

En este sentido, la investigación que se realizó se justifica plenamente debido a que, en los actuales momentos, la organización se ve obligada a que sus empleados participen de forma activa e integrarlos en equipos para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Además, se deriva la importancia que las organizaciones deben dar al recurso humano, por ello, se debe realizar acciones consecuentes que logren mejorar la satisfacción laboral. Actualmente se busca que el personal que trabaja en el departamento de registros médicos se sienta motivado a construir y producir más, cumplir con sus funciones, ofrecer un mejor trabajo, relacionarse con más alegría, para así lograr la satisfacción, confort y el bienestar del usuario.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitió identificar el origen, las causas y demás aspectos operacionales relacionadas con la situación objeto de estudio y además aportar sugerencias que guíen las actividades del departamento de registros médicos y estadísticas de salud, para mejorar la relación con sus empleados y comprometerlos con la visión y el logro de los objetivos del IPASME.

Por consiguiente, podría ofrecer aportes valiosos al IPASME, El Vigía,

puesto que va a permitir analizar y evaluar la situación actual en cuanto a la organización y nivel de satisfacción laboral del recurso humano que labora en el departamento de registros médicos y estadísticas de salud y así contribuir con el desarrollo de una ventaja competitiva que le permita generar calidad en el servicio y satisfacción en los usuarios. Así como crear conciencia colectiva hacia el cumplimiento de las metas a lograr en el departamento.

Por otra parte, los resultados de este estudio sirven de base a estudios posteriores en las Organizaciones de salud, las cuales se encuentran desasistidas en lo referente a herramientas organizacionales y de recursos humanos que puedan utilizar para hacerle frente a cualquier circunstancia del entorno.

Además, se consideró viable en virtud de que se disponía de los recursos financieros y la disponibilidad de tiempo para el desarrollo del presente estudio. Al mismo tiempo, se contó con el recurso de un especialista en el área, que sirvieron de apoyo a la investigación.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la organización y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de registros médicos y estadísticas de salud del IPASME El Vigía.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizativa actual del departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.
- Indagar las condiciones de trabajo que prevalecen en el departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.
- Identificar las funciones de cada trabajador en el departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.
- Identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción del recurso humano en el departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud.
- Detectar de acuerdo a los resultados, la satisfacción del usuario interno, con la finalidad de recomendar estrategias orientadas hacia la calidad del servicio.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los elementos teóricos que permiten comprender el problema objeto de estudio en términos de sus alcances e implicaciones. Por otra parte se amplía la descripción del problema basándose en una serie de afirmaciones de diferentes autores que sustentan, precisan y organizan los elementos contenidos en la formulación del problema. En otras palabras orientan la estructuración del deber ser como referencia ideal. Está conformado por los Antecedentes del problema, Bases Teóricas y Definición de Términos Básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación parte de antecedentes que le sirven de soporte y base para tener una clara comprensión de la problemática analizada. Con estas investigaciones se logra tener una visión más ordenada y sistemática de lo que se va hacer en función de el análisis detallado de las fases del proceso investigativo.

2.1.1 Antecedentes Publicados:

Granell (1994), realizó un estudio en Venezuela sobre recursos humanos y competitividad dentro del programa de investigación del IESA, el cual se enfocó al análisis de la gestión del recurso humano en un grupo de cuarenta empresas públicas y privadas de vanguardia dentro del país, con la finalidad de plantear la relación existente entre los esfuerzos de las organizaciones para hacer más competitiva la gestión del capital humano, llegó a la conclusión de que las debilidades que presentan las empresas venezolanas se centran en una comunicación deficiente, poca autonomía, dificultad en los sistemas de evaluación, selección, reclutamiento, adiestramiento, poca capacidad de respuesta y capacitación del personal, lo que permitió inferir que son muchas las cosas que se

deben cambiar en la gente y en la manera de gerenciarla para hacer de su desempeño un atributo distintivo con relación a la competencia.

Sánchez Álvaro (2000), realizó un estudio sobre el análisis crítico de la estructura organizacional en las cooperativas financieras colombianas. Se trata de un análisis organizacional con variables como la estructura; las relaciones de poder, autoridad y liderazgo; los fines y objetivos; y la gestión organizacional a partir de la gestión económica, financiera y de administración. Con ésta forma se muestran las transformaciones que sufrieron estas empresas en las nuevas condiciones de internacionalización de la economía. En éste proceso se caracterizaron igualmente los crecimientos y desarrollos, y los diferentes enfoques de organización que se utilizaron para afrontar los cambios. Asimismo se hace énfasis en las constantes adaptaciones a los entornos financieros, al medio ambiente al que se encuentran circunscritas como organizaciones, y a las relaciones con sus asociados en particular y la base social en general.

Gamero Carlos (2003) en su trabajo de tesis doctoral sobre el Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Con esta Tesis se reivindica la validez teórica y empírica de los juicios subjetivos de satisfacción laboral para el análisis microeconómico del mercado de trabajo. El punto de partida es una exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema, tanto en el campo de la Psicológica como de la Economía. El modelo teórico en el que se fundamentan las contribuciones empíricas hunde sus raíces en el concepto de utilidad experimentada desarrollado en Kahneman et al. (1997). En tales aplicaciones y con datos para España procedentes de la ECVT (1999) y del PHOGUE (1994-97), las declaraciones de satisfacción laboral se tratan, en primer lugar, como variable a explicar, dependiente de características del trabajador y del empleo. Posteriormente, se incluyen como variable explicativa de comportamientos individuales, en concreto de la búsqueda de empleo desde el empleo. Por último, se implementa un

contraste simple de la hipótesis de maximización intertemporal de la utilidad procedente del trabajo.

2.1.2 Antecedentes no Publicados:

Entre los trabajos similares a la presente investigación se pueden señalar:

Montilva (2000) en su trabajo especial de grado intitulado “El Adiestramiento como Estrategia Motivacional para mejorar la Productividad de los trabajadores, (personal técnico y administrativo) de la empresa Seguros Sofitasa, C.A” propuso el adiestramiento como estrategia motivacional, con la finalidad de aumentar la productividad de la empresa. Se utilizó el tipo de investigación documental y de campo con carácter descriptivo, la población estuvo constituida por 20 empleados entre personal técnico y administrativo de la referida organización, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario.

De esta investigación se pudo concluir que los trabajadores presentan numerosas necesidades de adiestramiento en lo que se relaciona con la atención al cliente, aprovechamiento de tiempo, comunicación y o relaciones interpersonales. Estas necesidades deben ser satisfechas a través de técnicas de adiestramiento, logrando así un cambio en las habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores, motivándolos a lograr una mejor productividad para la organización.

Por su parte, Ramírez (2001), en su trabajo especial de grado intitulado Influencia de la Comunicación Eficaz en la Administración del Recurso Humano. Caso estudio Empresa Distribuidora de Hierro El Vigía, se planteó como finalidad determinar la influencia de la comunicación eficaz en la Administración del Recurso Humano. El modelo utilizado fue el oolítico inductivo y el tipo de investigación se caracterizó por estudio de campo y descriptivo. La población la conformaron 40 sujetos empleados y obreros de la empresa a quienes se aplicó

un instrumento (cuestionario) diseñado de acuerdo a la escala de Lickert con cinco alternativas de respuesta S, CS, CN, AV, N. De esta investigación se pudo concluir que existe deficiencias y debilidades en el proceso comunicacional del personal, jefes, empleados y obreros, que afectan las relaciones humanas y comerciales, situación que repercute en la atención del cliente y por ende en el rendimiento y productividad de la empresa. En resumen, recomendó una serie de acciones para fortalecer el proceso comunicacional con la participación activa de los actores involucrados, a fin de lograr la armonía, un clima de confianza y el bienestar de la organización.

Morales (2002) en su trabajo especial de grado “Diseño de un Proceso de Selección del R.H basado en la Competencia para el Centro Clínico San Juan”, establece como finalidad el diseño de un proceso de selección. El trabajo se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo-descriptiva; la población la conformaron 18 individuos trabajadores de la organización. La información se obtuvo mediante la aplicación de dos instrumentos con escala de opinión tipo Lickert con 20 ítems. El instrumento fue validado por expertos obteniendo como conclusión que existe una necesidad imperiosa de implantar un modelo de selección, que permita medir el perfil del personal profesional, diagnosticar el proceso de selección actual y analizar las competencias específicas del Centro Clínico San Juan, para mejorar la calidad del servicio ofrecido y la productividad de la empresa.

Por su parte, Zambrano (2001), en su trabajo de investigación “Plan de adiestramiento para mejorar el desempeño del personal de la empresa Tracto Centro C.A, El Vigía Edo. Mérida”, se planteó como propósito fundamental elaborar un plan de adiestramiento para mejorar el desempeño del personal de la empresa antes mencionada, logrado a través del desarrollo de habilidades y destrezas para mejorar las necesidades laborales y la aplicación de nuevas técnicas de trabajo. La investigación se basó en un estudio de campo descriptivo,

el cual determinó las necesidades del adiestramiento del Recurso Humano que labora en la empresa. El marco Metodológico utilizado corresponde al propuesto en el modelo Holístico Inductivo; la población objeto de estudio estuvo conformada por 20 personas que conforman el total de las personas que laboran en la empresa. La recolección de datos se realizó a través de un instrumento siguiendo la escala de Lickert y fue validado por expertos en la materia. Las conclusiones obtenidas fueron que el personal de la empresa Tracto Centro C.A, presenta una serie de necesidades laborales, las cuales pueden ser solventadas mediante la elaboración de un plan de adiestramiento. Finalmente se recomendó a la empresa planificar las actividades a realizar en cuanto al adiestramiento se refiere y considerarla como una inversión que se traducirá en mejor productividad para la empresa y mayor satisfacción para los empleados.

2.2 Fundamentos Teóricos y Bases Conceptuales

La Organización

El hombre desde los tiempos prehistóricos no ha vivido aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, ha sido dirigido en grupos y organizaciones. Aun las partidas de caza y los grupos de recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo que tomaba las decisiones y era el responsable del bien común. Conforme las sociedades crecieron y se volvieron más complejas, se hizo presente la necesidad de las organizaciones. Según Klisberg (1990) define a la organización como: “Una institución social en el seno de la cual existe un sistema de actividades coordinadas conscientemente, y posee una estructura, la cual es relativamente estable en el tiempo, tiende a determinados fines y es incidida e incide sobre el medio ambiente.”(p.20).

Existe una gran variedad de organizaciones y por lo tanto son sistemas demasiados complejos, debido a que la principal característica es la diversidad; es

decir, por su tamaño, estructura organizacional, actividad que realiza y ambiente donde se desarrollan.

Al desarrollarse las organizaciones, la administración ha jugado un papel fundamental en la materialización de actividades que permite a los individuos llevar a cabo funciones y objetivos previamente establecidos los cuales se relacionan entre si y con el entorno procurando la eficiencia y la eficacia. Este proceso se denomina Estructura organizativa. En relación Gibson (1997) define a la estructura de una organización como "Pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo en una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo."(p.528).

Por lo tanto, el diseño de una estructura organizacional es un proceso que surge para satisfacer los fines de la organización, en donde se formulan planes, objetivos y estrategias que requieren de la realización ordenada de actividades y del uso de recursos técnicos y materiales para su logro.

Es entonces, cuando se considera el proceso administrativo fundamental para lograr de estos en la forma más racional posible. El proceso administrativo esta conformado según expresa Chiavenato (2000) por las funciones de planificación, organización, dirección y control (p. 310).

En la presente investigación, se abordara la función organización. Al respecto Koontz y O'Donnell (1977) expresa "la organización es el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlo y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa."(p.300).

Cuando se habla de organizar, se trata de la idea de orden, arreglo de cosas, desde el punto de vista administrativo es importante que la empresa se organice y adopte la estructura que le permita alcanzar sus objetivos con mayor eficacia.

Por otra parte, Chiavenato(2000) expresa :”organizar es dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar a las personas para que las lleven a cabo(cargos y tareas), asignar los recursos necesarios y coordinar los esfuerzos.”(p.346).

En este orden de ideas, se dice que al diseñar una estructura organizacional se prevé la forma como se va a coordinar los esfuerzos de las personas responsables de las actividades, como se va a dividir el trabajo y la jerarquía de autoridad que se requiere establecer.

Proceso de Organizar:

Para llevar a cabo el diseño de la estructura de una organización es necesario tomar en cuenta ciertas consideraciones. Al respecto se resumen las planteadas por Gracia y Thielen (2000 p.109).

- La estructura debe reflejar los objetivos que la empresa ha formulado en sus planes
- El proceso de organizar no es mecánico; significa que al elegir el recurso humano que va a realizar las actividades se debe tomar en cuenta las características personales, limitaciones, necesidades, entre otras, de los individuos a fin de ayudarlos alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales y personales.
- No existe un modelo de estructura ideal; cada empresa formula sus objetivos y en atención a ellos, define su tamaño, tecnología y su entorno.

Elementos de la Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es la esencia de la organización; esta conformada por el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deben realizar los individuos para lograr en forma armónica y coherente los objetivos que se han trazado. Generalmente se representa a través de los organigramas y manuales de organización. Esta conformada por cuatro elementos fundamentales se resumen los expuestos por Gracia y Thielen (2000 p.107).

- **Actividades:** conjunto de acciones que es necesario realizar para lograr los objetivos. Se agrupan en atención a su naturaleza, para ser asignadas a las personas que estén capacitadas para su realización
- **Relaciones de autoridad:** una vez asignadas las actividades, surge la necesidad de una coordinación administrativa que conlleva a la creación de un sistema de relaciones que da origen a los distintos niveles de autoridad.
- **Facilidades físicas:** para garantizar el óptimo funcionamiento es necesario que las personas dispongan de oficina adecuada al tipo de trabajo que vaya a realizar, maquinarias, equipos y otros implementos que son indispensable para que las actividades sean efectiva.
- **Personas:** grupo humano que conforma la organización; es el elemento básico de su estructura, cada individuo aporta experiencias, habilidades, aptitudes, conocimientos, así como expectativas y necesidades que busca satisfacer en el desempeño de sus labores y en el seno de la institución.

Técnicas relacionadas con la Organización:

Según refiere Chiavenato (2000, p.351) La estructura organizacional generalmente se representa a través de los organigramas, flujogramas, y manuales de procedimientos.

Organigrama: es el diagrama que representa la estructura formal de la organización. En él aparece con claridad: La estructura jerárquica, órganos que

componen la estructura, canales de comunicación que unen los órganos, y los nombres de quienes ocupan los cargos. Permite la visualización simple y directa de la estructura de la organización. Esta constituido por rectángulos, cuadros o círculos unidos por líneas horizontales y verticales. Estos representan los órganos o cargos de la organización, y las líneas representan los canales de comunicación o relaciones funcionales o formales. Cuando se representa la comunicación (de arriba hacia abajo), los canales de comunicación indican autoridad; cuando representan comunicaciones ascendentes (de abajo hacia arriba), indican responsabilidad. Las relaciones de autoridad se representan de tres maneras en el organigrama:

- **Autoridad de Línea:** confiere al poseedor el derecho de impartir órdenes directas a los subordinados y delegar directamente parte de su autoridad.
- **Autoridad de Asesoría:** cuando una persona recibe autorización para realizar investigaciones, censos y trabajos en áreas específicas o, incluso cuando tiene atribución de prestar asesoría en determinados asuntos.
- **Autoridad Funcional:** permite que un cargo o un órgano actúen sobre elementos no ligados directamente a ellos, sólo en asuntos específicos de su función en la organización.

Flujograma: Diagrama que representan el flujo o la secuencia de procedimientos y ruinas. Son diagramas descriptivos y dinámicos que caracterizan de manera analítica las tareas u operaciones ejecutadas, bien sea por órganos o por los ocupantes de los cargos. En general indican las secuencias del proceso involucrado y los responsables de ejecutarlo, permitiendo la visualización de eventuales actividades innecesarias que podrían abreviarse, cancelarse o distribuirse en otras actividades pertinentes.

Ventajas:

- Permite la simplificación del trabajo mediante la combinación eficiente de las diversas fases o etapas de una tarea.
- Posibilita localizar y eliminar movimientos inútiles o innecesarios.

- Permite localizar y eliminar los contactos innecesarios.
- Posibilita estudiar, corregir y lograr la mejor secuencia de operaciones.
- Permite comprender mejor las órdenes e instrucciones.

Características:

- Representan las unidades de trabajo.
- Representan las articulaciones entre las unidades de trabajo.
- Representan la secuencia de trabajo en cada unidad.
- Representan con bastante evidencia lo que es formal.

Manual de procedimientos:

Según Gómez (1997) “es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.”(p.67).

Además, en el manual se incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación; así como información y ejemplos de formularios, autorizaciones, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Utilidad:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, también, para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Facilita las labores de auditoría, y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación del Manual:

Identificación: Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Índice o contenido: Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o Introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivos de los Procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos sectoriales.

Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o Normas de Operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Concepto: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Formulario de Impresos: Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas de Flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Glosario de términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

Fuentes de Información: Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- **Instituciones:** Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio, Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo, Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio y Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de la organización:

- General.
- De las áreas de estudio.

Directivos y empleados:

- Personal del nivel directivo: Maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo: Sus opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Áreas de trabajo: Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

En este contexto, se considera la importancia tanto para la empresa como para el recurso humano, el conocimiento de los elementos y las técnicas de organización, esto evitará que se dupliquen las tareas, se fomenta la cooperación entre los miembros del grupo, además ayuda a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales al mismo tiempo se puede canalizar el logro de los objetivos personales.

Sin embargo, El factor humano continúa siendo decisivo en los procesos de la empresa, por lo tanto requiere disponer de las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo pleno de su potencial, para concretar correctamente las estrategias diseñadas en la organización, de forma que pueda contribuir mejor a la

obtención de resultados de calidad y a la mejora continua del desempeño, lo cual dependerá del nivel de satisfacción laboral que este tenga.

Satisfacción Laboral

Según Robbins (1998) la define “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.”(p.106).

Factores Determinantes de Satisfacción Laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones Robbins (1998, p. 110) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Puesto de Trabajo interesante: Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Esas características hacen un trabajo mentalmente interesante. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas: En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es las características que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo: A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto. Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social: El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Varios autores han investigado sobre este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor

satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Por otra parte, es importante resaltar la importancia del clima organizacional en la satisfacción laboral.

Clima Organizacional

Según Palma, citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004) lo consideró como "La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea." (p. 168). Al respecto Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004) sintetizan aspectos relevantes como:

- Al hacer referencia a percepciones sobre la Organización, se integra tanto características del individuo como de la organización.
- Las características organizacionales son percibidas directa e indirectamente por las personas que se desempeñan en dicho ambiente. Se destaca el hecho que, por tratarse de percepciones, el énfasis está puesto en lo descriptivo y no en lo evaluativo. Esta característica permite diferenciar el concepto de "clima" del concepto de "satisfacción" laboral (que implica una evaluación por parte de las personas).
- El clima informa de la "organización percibida", por lo que su medición no necesariamente refleja la realidad que otros estimen que existe.
- Al tratarse de una percepción, está afectada por actitudes, sentimientos y expectativas de las personas.
- Siempre desde la perspectiva de las percepciones, hay que considerar que podrían encontrarse diferencias de percepción en diferentes áreas de la Organización, configurando subclimas que podrían sugerir acciones más específicas y/o restringidas.

- Destaca el hecho, finalmente, de que las percepciones influyen fuertemente en el comportamiento organizacional el que, a su vez, se expresa en términos de productividad, compromiso, ahorro y muchas otras variables. Un clima laboral favorable posibilita y favorece un compromiso estable de los colaboradores con su organización y permite aumentar los niveles de productividad y satisfacción, minimizando la aparición de conflictos. (p. 170).

Según Goncalves (1997), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, tales como:

- El liderazgo y las prácticas de dirección, caracterizadas estas por los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, como pueden ser sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, procesos políticas de operación, sistemas de promoción y remuneración.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, con aspectos tales como: innovación, aportaciones, colaboraciones, apoyo social, interacción con los demás miembros. (p. 125).

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger citados por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004, p. 179) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en

una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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 o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de 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.

Otro aspecto que influye en la satisfacción laboral es la motivación como fuerza impulsora; es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo

son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

Motivación

Las organizaciones prefieren empleados motivados porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo, los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad. En relación, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004) definen motivación como: “fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta.”(p.145).

La tarea de los gerentes es comprender los diferentes tipos y grados de motivación de sus empleados e intentar aumentar el grado de motivación de los trabajadores que son impredecibles. Esta diversidad da lugar a diferentes pautas de conducta que están relacionadas con las necesidades y con los objetivos de los empleados. En referencia a las necesidades Kotler (1998) expresa “es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo.”(p. 8). Estas carencias pueden ser fisiológicas, psicológicas, sociológicas. Siempre que hay necesidades, el individuo buscará satisfacerlas y podrá ser más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gerentes.

Por otra parte, el proceso motivacional está orientado a los objetivos, o los resultados que el empleado persigue, el logro de los objetivos deseados puede traer como resultado una disminución significativa de las carencias.

Son muchas las teorías con las que se pretende explicar la relación que existe entre la conducta y los resultados. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004) las teorías sobre la motivación se clasifican en: “teorías de contenido y teorías de proceso sobre la motivación. Las teorías del contenido centran su

atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Las teorías de los procesos describen y analizan de qué forma se fortalece, orienta, mantiene y se tiene la conducta.”(p.148).

Las teorías de contenido se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa. Estas teorías señalan que las necesidades o carencias que experimenta el individuo activan las tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual.

Entre las teorías de contenido más conocidas sobre la motivación se destacan: Jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, ERC de Alderfer, y la de las necesidades aprendidas de McClelland.

Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Expresa Maslow citado por Chiavenato (2000). “Esta teoría supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen, por lo tanto, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo a su importancia, son visualizadas como una pirámide, se dividen en necesidades primarias (necesidades fisiológicas, y de seguridad) y las necesidades secundarias (sociales, autoestima y autorrealización).”(p. 572).

Los Dos Factores de Herzberg:

Según como lo afirma Chiavenato (2000, p. 572) Esta teoría fue formulada por Frederick Herzberg, surge para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos. Se plantea la existencia de dos factores:

- **Factores higiénicos o extrínsecos:** se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Los principales factores son: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, política y directrices de la empresa, clima de relaciones entre la empresa y los empleados, reglamentos internos, entre otros. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores son óptimos, sólo se evita la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Por el contrario cuando los factores son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.
- **Factores Motivacionales o intrínsecos:** se relaciona con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Además involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

En conclusión esta teoría afirma: que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña; son los factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, el salario, beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y el contexto general que rodea el cargo ocupado; son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Teoría ERC de Alderfer:

Como lo indican Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004, p. 153). Esta teoría fue expuesta por Alderfer; y su enunciado expresa que las necesidades del

individuo están dispuestas en un orden jerárquico; y se componen únicamente de tres series de necesidades: existencia, relación y crecimiento.

- **Existencia:** necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire. Agua, salario y las condiciones laborales.
- **Relación:** necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- **Crecimiento:** necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland:

Esta teoría es propuesta por David C. McClelland, así lo expresan, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004, p. 154). En la cual plantea que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad, y las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad. La conducta asociada con las necesidades al logro, afiliación y de poder es instrumental para el desempeño de un individuo en su trabajo.

La motivación en el trabajo

Al respecto DiCaprio, N. (1989, p. 367) manifiesta los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- **Factores del trabajo en sí:** Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.
- **Factores ajenos a la situación de trabajo:** Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

- **Salario:** el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
- **Consumo de energía física y mental:** Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:

- Al valor fijado al consumo de energía depende del estado de privación del individuo.
- Las primeras experiencias de socialización pueden conducir a la valoración del consumo de energía.
- **Producción de bienes y servicios:** esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.
- **Interacción social:** El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.
- **Estatus social:** Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son:
 - Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo.
 - La categoría o posición jerárquica dentro de la organización.
 - Salarios.
 - Antigüedad.
 - Estatus de los asociados.
 - El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

La Comunicación en la Organización

La comunicación es consustancial e imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, incidiendo de forma directa en la motivación de los trabajadores y, como consecuencia, en el clima laboral de la misma, notándose sus efectos en la productividad, ya que un trabajador bien informado que conoce

los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la organización, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo. Al respecto, Serna (2000) establece que la comunicación” es el proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y este entiende cabalmente el mensaje recibido. (p. 91).

En este sentido, la comunicación organizacional es efectiva cuando existe un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor, y que posea un buen sistema de comunicación ascendente que permita acceder de una forma ágil, a los ámbitos superiores de la empresa, el trabajador podrá hacer llegar a la dirección sus propias aportaciones referentes a los métodos de trabajo, a sus quejas y sugerencias, que redundarán sin duda en una mejora de la organización de las actividades y en un incremento de los resultados económicos de la misma.

El Plan de Comunicación Interna

Considerando la complejidad del fenómeno comunicacional en el ámbito laboral de una empresa y el hecho de que la comunicación interna debe ser entendida por los directivos en términos de estrategia, parece obligado el establecimiento de un adecuado plan que permita, a través de medios y soportes complementarios, conseguir los objetivos de una buena comunicación en todos los sentidos.

Las etapas a seguir en la realización de un Plan de Comunicación Interna según Barranco (2000), son las siguientes:

- **Formación en la comunicación:** Un aspecto importante es la mentalización en todos los niveles de la empresa, acerca del papel fundamental que desempeña la comunicación ya que de poco sirve un buen mensaje y unos elaborados medios si no hay sensibilidad en la organización hacia dichos temas, lo que hace necesario incidir directamente

sobre el factor actitudinal que representa la base de todos los problemas de comunicación.

- **Determinación del contenido de la información:** Superada la fase de sensibilización se debe tratar todo lo referente al mensaje o contenido de la información a transmitir. Es necesario tener el conocimiento exacto de cuáles son aquellos asuntos que más interesan a los trabajadores para abordarlos con claridad y rapidez, para ello hay que utilizar las técnicas de campo relacionadas a la conveniencia de preguntar al trabajador sobre sus inquietudes desde el punto de vista de la información como son: las encuestas personales y telefónicas, las entrevistas en profundidad y las reuniones de grupo, entre otras. Generalmente, los temas concretos sobre los que el trabajador desea tener mayor información son los referentes a los aspectos sociolaborales como la normativa laboral y reglamento de régimen interior de la empresa, carreras profesionales, formación y desarrollo, servicios médicos, derechos sindicales y prestaciones; en el ámbito del desempeño del puesto de trabajo todo lo relacionado a preparación técnica para el desempeño funcional, preparación en técnicas de mando, funciones y valoración de puestos de trabajo; en lo referente a la organización de la empresa se interesa por las funciones de las distintas unidades organizativas, organigramas general y de detalle de la empresa y sobre motivos de los cambios en la estructura organizativa y en lo que concierne a los objetivos generales; también se preguntan por los planes de la empresa a corto, mediano y largo plazo y sobre la política comercial, tecnológica, financiera y de recursos humanos.
- **Programas de actuación:** Una vez conocidos los temas de interés por los trabajadores es conveniente establecer el programa de actuación en materia de comunicación interna que contemple el Plan de Publicaciones, el Servicio de Información al Empleado y los Círculos de Calidad (p.190).

Plan de Publicaciones

Barranco (2000) señala que los medios impresos son los soportes más adecuados para dar cauce formal a la información y potenciar la comunicación interna y ascendente. Un buen plan debe contar con dos tipos de publicaciones: las publicaciones periódicas y las publicaciones puntuales. (p.188).

Las Publicaciones Periódicas

Están destinadas a dar una información general del sector y de la empresa, incluyendo noticias referentes a ciertos acontecimientos de interés para los empleados. Dentro de estas se encuentran:

- **Las Revistas de Empresa o Periódico de Empresa:** el cual representa el verdadero órgano de comunicación interna. Su ámbito informativo tiene que ser amplio, debe ser fácil de leer, estar en armonía con la estrategia y actos de la dirección, decir siempre la verdad para gozar de credibilidad entre la fuerza laboral y no debe excluir de sus páginas el humor.
- **Balance social:** Esta publicación tiene por objeto facilitar información sobre los resultados, balances, estrategias y proyectos, así como determinar cuantitativamente la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social en el que se desenvuelve la empresa.

Publicaciones Puntuales

Están diseñadas con el fin de informar de forma exhaustiva sobre temas concretos; entre las más importantes destacan los manuales de entrada y la guía práctica de personal.

- **Manual de Entrada:** Tiene como finalidad facilitar la integración del personal que accede a la empresa, ofreciendo una visión global del contexto en que se va a enmarcar su trabajo. Este manual comprende una breve reseña histórica de la empresa, recursos disponibles tanto humanos como técnicos, organización funcional de la empresa, estructura, aspectos económico-financieros y grupo de empresas asociadas. Además de lo

expuesto anteriormente, a este manual deberán adjuntarse folletos dedicados a informaciones puntuales de especial interés para el empleado: servicios médicos locales, servicios asistenciales específicos, carreras promocionales y la denominada guía práctica de personal.

- **Guía Práctica de Personal:** Orienta al trabajador en todos aquellos temas que puedan resultarle de interés en lo que concierne a sus derechos y obligaciones, así como a la política de relaciones laborales de la empresa y comprende puntos como la normativa laboral, convenios colectivos, retribuciones, servicios médicos de la empresa, formación y promoción, vacaciones, economatos traslados, premios, excedencias y las obligaciones de los trabajadores.

Servicio de Información al Empleado

Existe una necesidad imperiosa por parte de los trabajadores de disponer de cauces directos que le permitan resolver sus asuntos personales y sociolaborales al margen de las restricciones impuestas por el conducto reglamentario. Para ello, la forma más adecuada para atender esta demanda y dotar de mayor efectividad a la gestión de personal la constituye la creación de una oficina o servicio de información para aquellos asuntos relacionados con los temas de personal, que disminuya la utilización de los canales informales que producen distorsiones en los procesos de comunicación interna. Entre las funciones de este servicio se encuentran: informar sobre los temas relacionados a la función de personal, canalizar hacia el área de relaciones laborales los problemas, las quejas y sugerencias procedentes de los empleados y orientar a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.

Círculos de Calidad

Otro aspecto importante que se debe considerar son las medidas oportunas que hay que prever para mejorar la comunicación ascendente y horizontal, dando cauce a las iniciativas de los empleados y proporcionando a la dirección una

información más completa sobre el estado interno de la empresa, los buzones de sugerencias, los planes de iniciativas y los concursos de ideas originales constituyen formas válidas de participación que deberán emplearse y fomentarse.

Por otra parte, las reuniones y convenciones de empleados de distintas áreas, niveles y grupos laborales permitirán poner en común experiencias, dificultades y soluciones a los problemas derivados del propio trabajo, consolidando la cultura de la empresa. Sin embargo, el método idóneo para promover la participación de los trabajadores y hacer de ella algo habitual en la dinámica interna de la empresa es la implantación de los círculos de calidad, grupos de progreso o círculos de productividad. Según Barranco (2000) un círculo de calidad es “un grupo de personas que, realizando iguales o parecidas actividades, y bajo la coordinación de un responsable, se reúnen voluntaria y periódicamente con el objeto de identificar, analizar y solucionar problemas relacionados con el trabajo diario” (p. 196).

En este sentido, la puesta en marcha de publicaciones periódicas, puntuales, servicios de información y círculos de calidad representan medidas o estrategias que tienden a mejorar la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal, elevando así el nivel de información de los trabajadores al dotarlos de una mayor eficacia a los canales de transmisión, que les permita mantener satisfecho el cliente interno y como consecuencia directa los clientes externos y la organización en general.

Muchas organizaciones carecen de las herramientas antes mencionadas, con las concebidas consecuencias de desinformación, incompreensión y en la insatisfacción de los empleados por la poca o nula participación en los planes establecidos por la organización.

Sin embargo, la calidad como concepto de filosofía, estrategia, modelo de hacer organizaciones viables en el largo plazo esta focalizada hacia el cliente, que se ubica y recibe elementos de juicio del entorno organizacional. La calidad no solo se refiere al producto o servicio en si, sino que implica la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial. El uso de la calidad conlleva algunas ventajas, pudiendo citar, entre otras, reducción de los costos aumentando la productividad, pero sobre todo, aporta información fresca, oportuna, constante y directa a los usuarios de los bienes y servicios de las actividades generadas por la organización. Es así como Schmidt, (1996. p. 186) manifiesta: la calidad significa que Todos Los productos/servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costos adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.

La investigación que se esta realizando es en un Instituto que presta servicios de salud y por lo tanto se desarrollara lo referente a calidad de servicios.

Calidad del servicio

Servicio

Al respecto Kotler (1999, p. 511) describe servicio “es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico”.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los caso de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contactan. La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Calidad de servicio

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo.

En consecuencia Kotler (1999, p.513) expresa que calidad del servicio “es ajustarse a las especificaciones deseo y requerimientos del usuario; es proporcionarle al usuario un servicio que exceda constantemente sus expectativas y necesidades.” Una de las principales formas de diferenciar una organización de servicio es entregar constantemente un servicio de mayor calidad, la clave es cumplir o exceder las expectativas de calidad de servicio de los usuarios.

Determinantes de la calidad del servicio

Según los autores; Parasuraman, Zeithami y Berry, citados por Kotler (1999, p.521) elaboraron una lista de los principales determinantes de la calidad del servicio:

- Acceso: El servicio es de fácil obtención, en ubicaciones y horarios convenientes, y con poca espera.
- Comunicación: El servicio se describe con exactitud en el lenguaje del usuario.
- Competencia: Los empleados poseen las habilidades y conocimientos requeridos.
- Cortesía: Los empleados son amistosos, respetuosos y considerados.
- Credibilidad: Los empleados de la organización son confiables y se interesan mucho por el cliente.
- Responsabilidad: El servicio es desempeñado en forma consistente y con exactitud.
- Sensibilidad: Los empleados responden con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas del cliente.
- Seguridad: El servicio está libre de peligro, de riesgo o de duda.
- Tangible: Lo tangible del servicio proyectan correctamente la calidad de éste.

- **Comprensión y conocimiento del cliente:** Los empleados se esfuerzan en comprender las necesidades del cliente y en proporcionarles atención individual.

En el cuadro No. 2 se presenta el resumen de los determinantes de la calidad de servicio.

Cuadro No. 2: Resumen de los determinantes de la calidad de servicio.

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Fuente: extraído de Kotler (1999, p. 523)

No puede darse por terminado el marco teórico sin considerar lo referente al departamento objeto de estudio. En tal sentido, se aborda: Evolución de los Registros de Salud en Venezuela, organización, estructura y objetivos del departamento de registros y estadísticas de salud; así como, la historia clínica, elemento fundamental para el control y gestión de los servicios médicos de las instituciones sanitarias.

Registros de Salud en Venezuela

Según Salom G. (1995, p: 45) Los hechos que a través del tiempo han marcado la salud pública en Venezuela, han servido de base para conocer el origen y evolución de los registros médicos, así como la importancia alcanzada por las estadísticas trajo como consecuencia la necesidad de crear y sustentar la organización de los departamentos de registros y estadísticas de salud como parte fundamental de las instituciones prestadoras de salud.

Departamento de Registros y Estadísticas de Salud: Organización, Estructura y Objetivos

Organización Estructural:

La organización del departamento de registros y estadísticas de salud, se rige por las normas establecidas por el ministerio del poder popular para salud. El organigrama comprende, la jefatura del departamento, sección de admisión, consulta externa, archivo y estadística.

Esta estructura puede variar de acuerdo a la complejidad de cada establecimiento.

Jefatura o Coordinación del Departamento:

Representa la autoridad dirigida dentro del marco de las actividades, al logro de los objetivos de la organización con el máximo de efectividad en la administración de los recursos disponibles. El coordinador desempeña funciones de tipo técnico, administrativo, docente y de investigación, lo que exige que mantenga relaciones directas con la directiva del establecimiento, departamentos clínicos, servicios auxiliares de diagnóstico y departamento de administración, oficina de personal y otros servicios técnicos como: enfermería, mantenimiento, entre otros.

Sección de Admisión:

Es responsable de las acciones relacionadas con la admisión de pacientes, seguimiento durante su internación a través de las secretarías de hospitalización y altas del establecimiento de salud; mantener el registro, archivo y custodia de las historias clínicas del usuario del servicio de emergencia y de recolectar, procesar y tabular estadísticamente las actividades en ellas realizadas.

Sección de consulta externa:

Se responsabiliza por procesar las admisiones de pacientes que solicitan atención en la consulta general y/o especializada, asignar el tipo de cita que solicite y mantener con veracidad y oportunidad el registro secundario de la morbilidad atendida en esta área. Esta conformada por las siguientes áreas de trabajo: secretaria de admisiones a consulta externa, central de citas, registro de morbilidad.

Sección de Archivo:

Asume la responsabilidad de mantener la integridad de la historia clínica, así como su custodia y conservación para fines administrativos, docentes y de investigación. Para el logro de este objetivo, se coordina supervisa y evalúa las actividades técnicas y secretariales en las siguientes áreas de trabajo: coordinación, archivo activo y pasivo de historias clínicas, secretaria del servicio de radiología, laboratorio, entre otros.

Sección de Estadística:

Es responsable de la recopilación, tabulación, presentación y análisis descriptivo de toda la información estadística que se produce en el establecimiento de salud, así como de, el análisis cuantitativo de la historia clínica, la codificación y registro de morbilidad atendida en el área de hospitalización y el control y atención a las solicitudes para los trabajos de investigación.

Misión:

El departamento de registros y estadísticas de una institución de salud, tiene el propósito de producir, interpretar, asegurar y preservar la información estadística derivada de la atención prestada al paciente, la familia y la comunidad, bajo un sistema de normas específicas y principios éticos, a través de acciones técnicas, administrativas, docentes y de investigación.

Visión:

Garantizará en forma idónea el sistema de información estadística, optimizando el procesamiento de los registros asistenciales que puedan permitir el estudio cuantitativo y cualitativo de los problemas de salud de la comunidad, con base en la toma de decisiones, redirección de programas y evaluación de recursos y funciones.

Objetivos:

- Lograr en la historia clínica un registro preciso y completo de la atención integral suministrada al paciente por el establecimiento de salud, que pueda ser utilizado oportunamente por el personal médico y de otras disciplinas del área de la salud, en beneficio de una eficaz atención al individuo y a la familia, como componentes fundamentales de la comunidad.
- Contribuir en la producción, análisis y difusión de toda la información estadística relacionada con la salud pública, para el mejor conocimiento de los problemas de salud, y que es requerida por los organismos normativos para la planificación y evaluación en salud.
- Coordinar, facilitar y agilizar la admisión de pacientes a los servicios de hospitalización y consulta externa, respondiendo por las acciones derivadas de la identificación y posterior procesamiento de las historias clínicas en dichas áreas, hasta el alta del establecimiento de salud.

Concepto, Finalidad e Importancia Medicolegal de la Historia Clínica

Según Vallejo R. y otros, (1999, p. 83- 89) La historia clínica puede definirse desde diferentes perspectivas: desde el punto de vista gramatical, desde el aspecto jurídico, concepto médico-asistencial, o bien entendiéndose desde el área de la medicina legal, definiéndose en tal circunstancia como el documento medicolegal donde queda registrada toda la relación del personal sanitario con el paciente, todos los actos y actividades médico-sanitarias realizados con él y todos los datos relativos a su salud, que se elabora con la finalidad de facilitar su asistencia, desde su nacimiento hasta su muerte, y que puede ser utilizada por todos los centros sanitarios donde el paciente acuda.

Finalidad:

La historia clínica tiene como finalidad primordial recoger datos del estado de salud del paciente con el objeto de facilitar la asistencia sanitaria. El motivo que conduce al médico a iniciar la elaboración de la historia clínica y a continuarla a lo largo del tiempo, es el requerimiento de una prestación de servicios sanitarios por parte del paciente.

Puede considerarse que la historia clínica es el instrumento básico del buen ejercicio sanitario, porque sin ella es imposible que el médico pueda tener con el paso del tiempo una visión completa y global del paciente para prestar asistencia. No obstante, aunque el objetivo primordial de dicho documento es el asistencial, no pueden ni deben obviarse otros aspectos extra asistenciales de la historia clínica:

- Docencia e investigación: a partir de las historias clínicas pueden realizarse estudios e investigaciones sobre determinadas patologías, publicaciones científicas.
- Evaluación de la calidad asistencial: la historia clínica es considerada por las normas deontológicas y por las normas legales como un derecho del paciente derivado del derecho a una asistencia médica de calidad. Puesto

que de trata de un fiel reflejo de la relación médico-paciente así como un registro de la actuación médico-sanitaria prestada al paciente, su estudio y valoración permite establecer el nivel de calidad asistencial prestada.

- Administrativa: la historia clínica es elemento fundamental para el control y gestión de los servicios médicos de las instituciones sanitarias.

Médico-legal:

- Se trata de un documento público/semipúblico: estando el derecho al acceso limitado.
- Puede considerarse como un acta de cuidados asistenciales.
- Existe obligación legal de efectuarla por normativas vigentes: Ley General de Sanidad, Ordenación de prestaciones sanitarias, Derechos de los Usuarios, Código Deontológico Médico, Normas Internacionales.
- Elemento de prueba en los casos de responsabilidad médica profesional: tiene un extraordinario valor jurídico en los casos de responsabilidad médica profesional, al convertirse por orden judicial en la prueba material principal de todos los procesos de responsabilidad profesional médica, constituyendo un documento medicolegal fundamental y de primer orden. En tales circunstancias la historia clínica, es el elemento que permite la evaluación de la calidad asistencial tanto para la valoración de la conducta del médico como para verificar si cumplió con el deber de informar, de realizar la historia clínica de forma adecuada y eficaz para su finalidad asistencial, puesto que el incumplimiento de tales deberes también constituyen causa de responsabilidad profesional.
- Testimonio documental de ratificación/veracidad de declaraciones sobre actos clínicos y conducta profesional.
- Instrumento de dictamen pericial: elemento clave en la elaboración de informes medicolegales sobre responsabilidad médica profesional. El objeto de estudio de todo informe pericial sobre responsabilidad médica profesional es la historia clínica, a través de la cual se valoran los siguientes aspectos: enumeración de

todos los documentos que la integran, reconstrucción de la historia clínica, análisis individualizado de los actos médicos realizados en el paciente, personas que intervinieron durante el proceso asistencial, etc.

El incumplimiento o la no realización de la historia clínica, puede tener las siguientes repercusiones:

- Mal praxis clínico-asistencial, por incumplimiento de la normativa legal
- Defecto de gestión de los servicios clínicos
- Riesgo de potencial responsabilidad por perjuicios al paciente, a la institución, a la administración
- Riesgo medicolegal objetivo, por carencia del elemento de prueba fundamental en reclamaciones por mal praxis médica.

Características de la Historia Clínica

Confidencialidad: El secreto médico es uno de los deberes principales del ejercicio médico cuyo origen se remonta a los tiempos más remotos de la historia y que hoy mantiene toda su vigencia. La obligación de secretos es uno de los temas del derecho sanitario que más preocupa dada la creciente dificultad de su mantenimiento, el secreto no es absoluto, en la práctica médica pueden surgir situaciones de conflicto entre el deber de secreto y el principio de beneficencia del médico, fuerte protección legal del derecho a la intimidad.

El secreto médico, la confidencialidad e intimidad y la historia clínica, son tres cuestiones que se implican recíprocamente y se relacionan. La historia clínica es el soporte documental biográfico de la asistencia sanitaria administrada a un paciente, por lo que es el documento más privado que existe una persona.

El problema medicolegal más importante que se plantea es el quebrantamiento de la intimidad y confidencialidad del paciente y los problemas vinculados a su acceso, favorecidos por el tratamiento informatizado de los datos.

Seguridad: Debe constar la identificación del paciente así como de los facultativos y personal sanitario que intervienen a lo largo del proceso asistencial.

Disponibilidad: Aunque debe preservarse la confidencialidad y la intimidad de los datos en ella reflejada, debe ser así mismo un documento disponible, facilitándose en los casos legalmente contemplados, su acceso y disponibilidad.

Única: La historia clínica debe ser única para cada paciente por la importancia de cara a los beneficios que ocasiona al paciente la labor asistencial y la gestión y economía sanitaria, siendo uno de los principios reflejados en el artículo 61 de la Ley General de Sanidad.

Legible: Una historia clínica mal ordenada y difícilmente inteligible perjudica a todos, a los médicos, porque dificulta su labor asistencial y a los pacientes por los errores que pueden derivarse de una inadecuada interpretación de los datos contenidos en la historia clínica.

Requisitos de la Historia Clínica

Veracidad: La historia clínica, debe caracterizarse por ser un documento veraz, constituyendo un derecho del usuario. El no cumplir tal requisito puede incurrirse en un delito tipificado en el actual Código Penal como un delito de falsedad documental.

Exacta.

Rigor técnico de los registros: Los datos en ella contenida deben ser realizados con criterios objetivos y científicos, debiendo ser respetuosa y sin afirmaciones hirientes para el propio enfermo, otro profesional o bien hacia la institución.

Coetaneidad de registros: La historia clínica debe realizarse de forma simultánea y coetánea con la asistencia prestada al paciente.

Completa: Debe contener datos suficientes y sintéticos sobre la patología del paciente, debiéndose reflejar en ella todas las fases medicolegales que comprenden todo acto clínico-asistencial. Así mismo, debe contener todos los documentos integrantes de la historia clínica, desde los datos administrativos, documento de consentimiento, informe de asistencia, protocolos especiales, etc.

Identificación del profesional: Todo facultativo o personal sanitario que intervenga en la asistencia del paciente, debe constar su identificación, con nombre y apellidos de forma legible, rúbrica y número de colegiado.

Otros Aspectos de la Historia Clínica

Propiedad: La naturaleza jurídica de la historia clínica ha sido una cuestión tremendamente debatida, pues de su determinación derivan su eficacia jurídica, el acceso a sus datos y el poder de disposición de éstos, las garantías de la intimidad y del secreto profesional y los límites que por razones de interés público pueden oponerse a su estricta observancia. En la historia clínica confluyen derechos e intereses jurídicamente protegidos, del médico, del paciente, de la institución sanitaria e incluso públicos.

Las doctrinas sobre la propiedad de la historia clínica son muy variadas:

- Propiedad del médico
- Propiedad del paciente
- Propiedad de la institución
- Teorías integradoras

Custodia: Acceso, almacenamiento y conservación

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se hará referencia a los procedimientos técnico-metodológicos necesarios para obtener los datos que sustentan la investigación, los cuales están conformados por los siguientes aspectos: tipo de investigación, diseño de la investigación, variables del estudio, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos y técnica de análisis de datos. Arias (citado por Tamayo, 2000:47), define investigación como: “Un esfuerzo, utilizando una serie de métodos para resolver problemas, cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos Objetivos”.

Analizando este enfoque, se determina la clara manifestación que a partir de datos específicos que se toman de la realidad, pueden resolverse los problemas de investigación. De tal manera, la investigación es un procedimiento que integra de un modo coherente y de forma adecuada técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos que intentan darle una manera clara y no ambiguas respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo, por cuanto permitió seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción detallada de dicho objeto y proporcionará información sobre la estructura organizativa y su incidencia en el nivel de satisfacción del empleado en el IPASME El Vigía a fin de diseñar de acuerdo a los resultados, estrategias de cambio orientada hacia la calidad del servicio al usuario. Al respecto, Tamayo (1999), afirma “la investigación descriptiva comprende la descripción, registro,

análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. (p.54).

En cuanto a la naturaleza de la investigación, la misma se enmarca dentro de un estudio de campo. Al respecto Acevedo (1998) expresa que es “aquella que permite conocer los datos directamente de la realidad empírica cerciorándose de las verdaderas condiciones en el que se ha conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación” (p.238). El logro de los objetivos de la presente investigación requirió de la relación estrecha del investigador con la realidad objeto de estudio a fin de obtener información confiable; en este caso la del personal y los usuarios del departamento de registros y estadísticas de salud del IPASME en El Vigía, Estado Mérida.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las variables formuladas en un contexto particular. Al respecto, Chístense 1980 citado por Hernández (2001, p. 106) se refiere al diseño como: “al plan o estrategia concebido para responder a las preguntas de investigación” en este sentido si el diseño está bien concebido, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser valido. El diseño es no experimental transaccional como expresa Hernández (2001, p. 186) porque “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

3.3 Definición de los eventos de estudio e indicadores de medición

En toda investigación es necesario definir las variables que intervienen en el problema objeto de estudio. Según Chávez (1994),” las variables son atributos o características observables que están presentes en una persona, objeto,

fenómeno o hecho, que se diferencian entre si, porque admiten valores específicos que varían entre ellos” (p.124).

En tal sentido, la presente investigación está fundamentada en dos variables: la primera denominada estructura organizativa y la segunda nivel de satisfacción laboral.

Para el investigador detallar las precedentes variables, se requiere el estudio de los indicadores, los cuales son elementos que indican el grado de dificultad que se encuentran en cada una de ellas. Según sabino (1994) expresa que un indicador es “una serie de ítems que no es otra cosa que los indicadores bajo la forma de pregunta o de elementos a observar”. (p.150).

Los indicadores de la variable Estructura Organizativa son:

- Personas que conforma el departamento
- Actividades
- Relaciones de autoridad
- Facilidades Físicas
- Comunicación

Y los indicadores de la segunda variable, Nivel de satisfacción laboral, descansan sobre:

- Trabajo interesante
- Condiciones de Trabajo
- Relaciones con Compañeros
- Sistema de compensación

- Motivación
- Compatibilidad con el puesto
- Clima organizacional

Las variables, dimensiones, e indicadores se presentan en la tabla No. 5.

3.4 Descripción y Delimitación del Estudio

3.4.1 Área Geográfica

Desde el punto de vista geográfico, el estudio estuvo circunscrito en una organización de salud específicamente en el IPASME ubicada en la ciudad del Vigía, Estado Mérida. Se realizó en el periodo Noviembre- Diciembre año 2007.

3.4.2 Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio de la presente investigación fueron:

- Los empleados del departamento de registros y estadísticas de salud de IPASME.
- Los usuarios internos lo conforman: Médicos, enfermeras y odontólogos.

3.4.3 Población

Toda investigación requiere la definición de la población o universo al cual será dirigido el instrumento de recolección de datos. Hernández, (1995), define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas, a las cuales se dirige un estudio específico” (p. 238). A tal efecto, la población de la presente investigación estuvo representada por los 08 empleados del departamento de registros y estadísticas de salud del IPASME, y 41 usuarios internos.

3.4.4 Muestra

Según Chávez (1994), la muestra es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre ésta los resultados de una investigación” (p.164).

Para efecto de esta investigación no se realizó un procedimiento de muestreo, puesto que se tomó la totalidad del universo poblacional, representada por los empleados del departamento de Registros y Estadísticas de Salud del IPASME, de El Vigía la cual constituyó una cantidad finita (08 empleados y 41 usuarios internos) lo suficientemente medible y que pudo ser objeto de análisis. Por lo anterior Sabino (1986), afirma que “... no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo. En muchos casos cuando el investigador tiene acceso a toda la población y si es un valor finito no necesita muestreo”. (p.149).

3.4.5 Actividades Desarrolladas en la Investigación

Toda investigación requiere de un patrón a seguir para su desarrollo, Tamayo (1999) manifiesta que “es una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de la investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar” (p. 60).

Dentro de este contexto, las actividades que conforman este diseño son las siguientes:

- Elección del tema.
- Revisión bibliográfica de todo lo relacionado con la Organización la satisfacción laboral y calidad del servicio.
- Definición del problema y establecimiento de los objetivos.
- Conformación del marco teórico una vez recopilada la información.
- Elaboración del marco metodológico que guíe el desarrollo de la investigación.

- Diseño de los instrumentos de recolección de datos y validación de los mismos.
- Desarrollo de actividades y aplicación de los instrumentos a los empleados.
- Clasificar, registrar, tabular y codificar la información obtenida.
- Analizar e interpretar la información obtenida a través de técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y porcentuales.
- Conclusiones y Recomendaciones.

Cuadro No. 3. Representación Grafica.

Se procede a diseñar el cronograma de las actividades realizadas en la investigación, indicando la fecha de inicio y culminación en grafica de Grant.

ACTIVIDADES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
• Elección del Tema	=====			
• Revisión bibliográfica de todo lo relacionado con la Organización la satisfacción laboral y calidad del servicio	=====			
• Definición del problema y establecimiento de los objetivos		=====		
• Conformación del marco teórico una vez recopilada la información		=====		
• Elaboración del marco metodológico que guíe el desarrollo de la investigación		=====		
• Diseño de los instrumentos de recolección de datos y validación de los mismos.			=====	
• Desarrollo de actividades y aplicación de los instrumentos a los empleados			=====	
• Clasificar, registrar, tabular y codificar la información obtenida				=====
• Analizar e interpretar la información obtenida a través de técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y porcentuales				=====
• Conclusiones y Recomendaciones				=====

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta. Según Hurtado (1998), la técnica constituye la relación de datos y comprende procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a las interrogantes de la investigación. Kerlinger, citado por Altuve (1980, p. 409), dice:

“...La encuesta es aquella rama de la investigación científica social que estudia poblaciones grandes o pequeñas a través de la selección y el análisis de muestras obtenidas de la población con el fin de descubrir incidencia o interrelación entre variables...” (p. 354).

En la presente investigación se elaboraron dos instrumentos de recolección de datos, uno dirigido a los empleados del departamento de registros y estadísticas de salud, y el otro dirigido a los usuarios internos del IPASME, de El Vigía Estado Mérida.

Estos instrumentos de recolección de información son validados por el departamento de recursos humanos de la Universidad de Salamanca de España, y el departamento de recursos humanos de la Universidad de Utah, y posteriormente fueron aplicados.

La ventaja de la aplicación de la encuesta en esta investigación radica en que se aplica el mismo instrumento a las unidades de análisis de la muestra bajo anonimato para avalar la confiabilidad de las respuestas, elaboración sencilla, redacción clara y preguntas concretas y cerradas.

El cuestionario aplicado a los empleados cuenta con un total de 29 ítems, y el dirigido a los usuarios cuenta con 19 ítems, redactados, considerando indicadores señalados en el cuadro de operacionalización de variables, sigue un modelo de escala Tipo Lickert con categorías y valoración como se expresa en la tabla siguiente:

Cuadro No. 4. Categorías de la Encuesta.

CATEGORIAS	VALORACIÓN
Totalmente en Desacuerdo	01
En Desacuerdo	02
Indiferente	03
De Acuerdo	04
Totalmente de Acuerdo	05

Fuente: Barrios Rosa E.

3.6 Selección de Técnicas de Análisis de Resultados

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se procedió a clasificar, registrar, tabular y codificar la información obtenida lo cual permitió el análisis e interpretación de los mismos a través de técnicas estadísticas de distribución de frecuencias y porcentuales. Se utilizó el programa estadístico SPSS. Se elaboraron tablas para visualizar mejor la información y generar los fundamentos requeridos para sustentar las conclusiones del estudio.

Cuadro No. 5. Mapa de Variables.

Objetivo General: Evaluar la estructura organizacional y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de registros médicos del Ipasme el Vigía.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p>Analizar la estructura organizativa del departamento de registros Médicos y Estadísticas de Salud.</p> <p>Identificar las funciones de cada trabajador en el departamento de Registros médicos.</p>	<p>Estructura Organizacional</p>	<p>Elementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que conforman el departamento • Actividades • Relaciones de Autoridad • Estructura Físicas • Comunicación 	
<p>Indagar las condiciones de trabajo que prevalecen en el departamento de registros médicos y estadísticas de salud.</p> <p>Identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción del recurso humano en el departamento de registros médicos.</p>	<p>Nivel de Satisfacción Laboral</p>	<p>Factores determinantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo • Ambiente de trabajo y relaciones con Compañeros • Comunicación • Motivación y reconocimiento • Condiciones Ambientales Infraestructura y Recursos • Clima organizacional. 	<p>1 – 5</p> <p>6 – 10</p> <p>11 – 14</p> <p>19 – 24</p> <p>15 – 18</p> <p>25 - 29</p>
<p>Detectar de acuerdo a los resultados, la satisfacción del usuario interno, con la finalidad de recomendar estrategias orientadas hacia la calidad del servicio.</p>		<p>Calidad del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía 	<p>1 – 4</p> <p>5 – 7</p> <p>8 – 12</p> <p>13 – 15</p> <p>16 – 19</p>

CAPITULO 4

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos dirigidos a los empleados del Departamento de Registros Médicos y al Director Asistencial del IPASME, de El Vigía Estado Mérida, en relación a la situación actual de la estructura organizacional y la satisfacción laboral con la finalidad de Evaluar la estructura organizacional y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de registros médicos del IPASME, El Vigía.

A tal efecto, se contempla en primer lugar un análisis cuantitativo y cualitativo de la información suministrada en las encuestas que se le aplicaron a los empleados, para lo cual se utilizó un cuestionario conformado por 29 ítems, las preguntas son de alternativas de respuestas múltiples, las cuales permitieron visualizar de forma precisa la problemática existente en el departamento de registros Médicos y estadísticas de salud.

En segundo lugar, se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo de la información suministrada en las encuestas que se le aplicaron a los usuarios internos, para lo cual se utilizó un cuestionario conformado por 19 ítems, las preguntas son de alternativas de respuestas múltiples, las cuales permitieron visualizar de forma precisa la satisfacción de los usuarios internos (personal, médico, odontólogo y enfermería) con respecto a la calidad del servicio prestado por el departamento de Registros Médicos y estadísticas de salud.

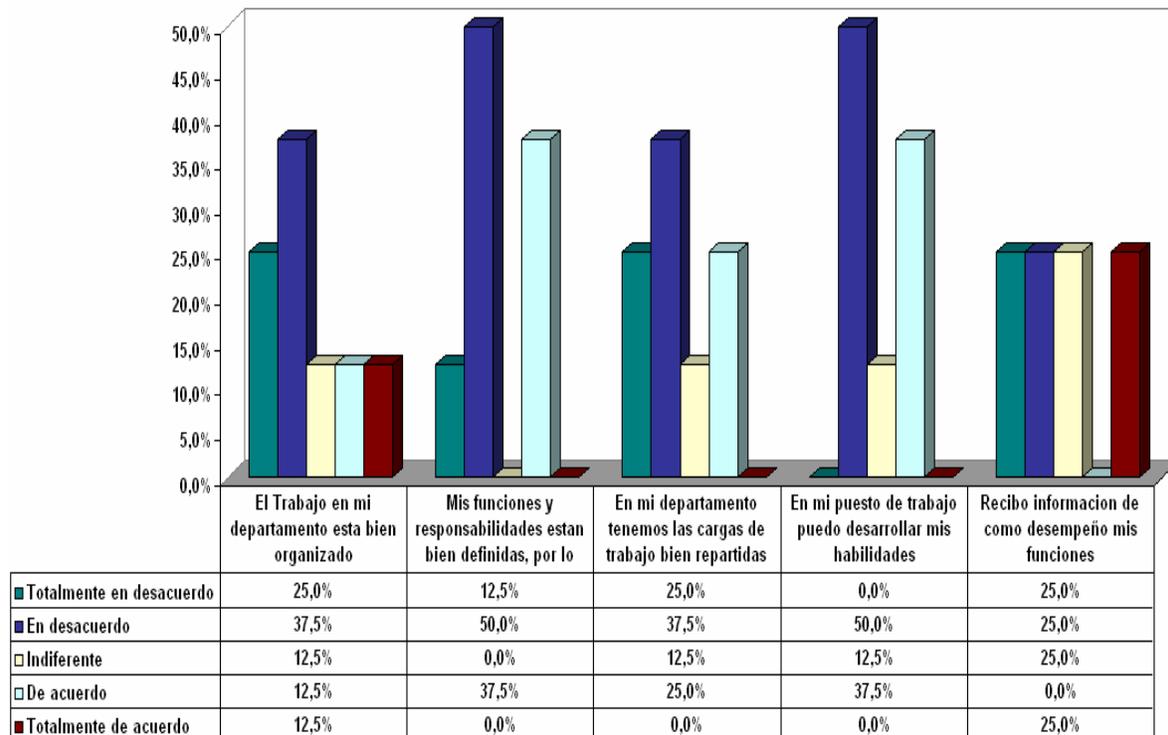
Finalmente, para dar respuesta a los objetivos de la investigación y en analogía al marco teórico referencial, se presentan las interrogantes correspondientes a cada factor en estudio relacionado con la estructura

organizacional y la satisfacción laboral, que a criterio del investigador, permitió un mejor análisis y comprensión de la información proporcionada tanto por los empleados como por el director asistencial del IPASME, El Vigía.

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS

Satisfacción Laboral

Gráfico No. 1. Puestos de Trabajo.



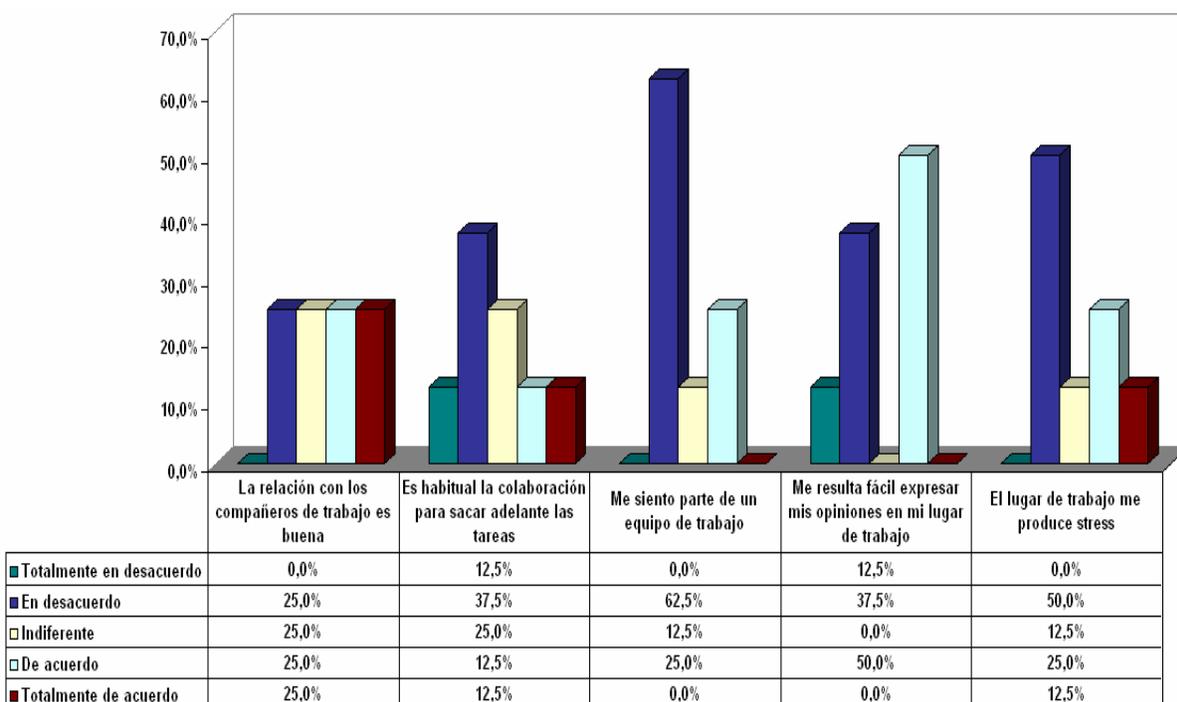
Fuente: Rosa Elena Barrios P.

Como se muestra en el gráfico 1, el 37,5% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo que el trabajo en el departamento esta bien organizado, el 50,0% esta en desacuerdo sobre las funciones y responsabilidades están bien definidas, 35,5% de los encuestados están en desacuerdo en relación al departamento tienen las cargas de trabajo bien repartidas, sin embargo el 50,0% manifiestan estar en desacuerdo en el puesto de trabajo pueden desarrollar las habilidades, y en relación a la información recibida del desempeño de las funciones los encuestados tienen una respuesta con distribución porcentual equitativa del 25,0%.

Según el análisis se puede inferir que los empleados no se sienten satisfechos en relación al puesto de trabajo, por cuanto, el 62,5% opina en forma desfavorable sobre la organización del trabajo en la oficina, 62,5% no están definidas las responsabilidades ni las funciones, 62,5% las cargas de trabajo no están bien repartidas, en referencia al desarrollo de sus habilidades y destrezas las opiniones son el 50,0% desfavorable, 12,5% indiferente y 37,5% favorable. En cuanto a la retroalimentación en el desempeño de las funciones los encuestados opinaron un 50% desfavorable un 25% se mostró indiferente y un 25% favorable.

Los resultados inducen a pensar que la insatisfacción del empleado es ocasionada por la desorganización que existe en el departamento debido a que no están claramente definidas las responsabilidades, funciones; además, no existe una buena distribución en la carga del trabajo, la totalidad de los empleados no desarrollan sus habilidades y destrezas ni reciben retroalimentación en el desempeño de las funciones. Estas condiciones son indispensable para mantener estándares elevados en la satisfacción del empleado y así preservar altos índices en la ejecución y desempeño en el puesto de trabajo.

Gráfico No. 2. Ambiente de Trabajo e Interacción con los Compañeros.



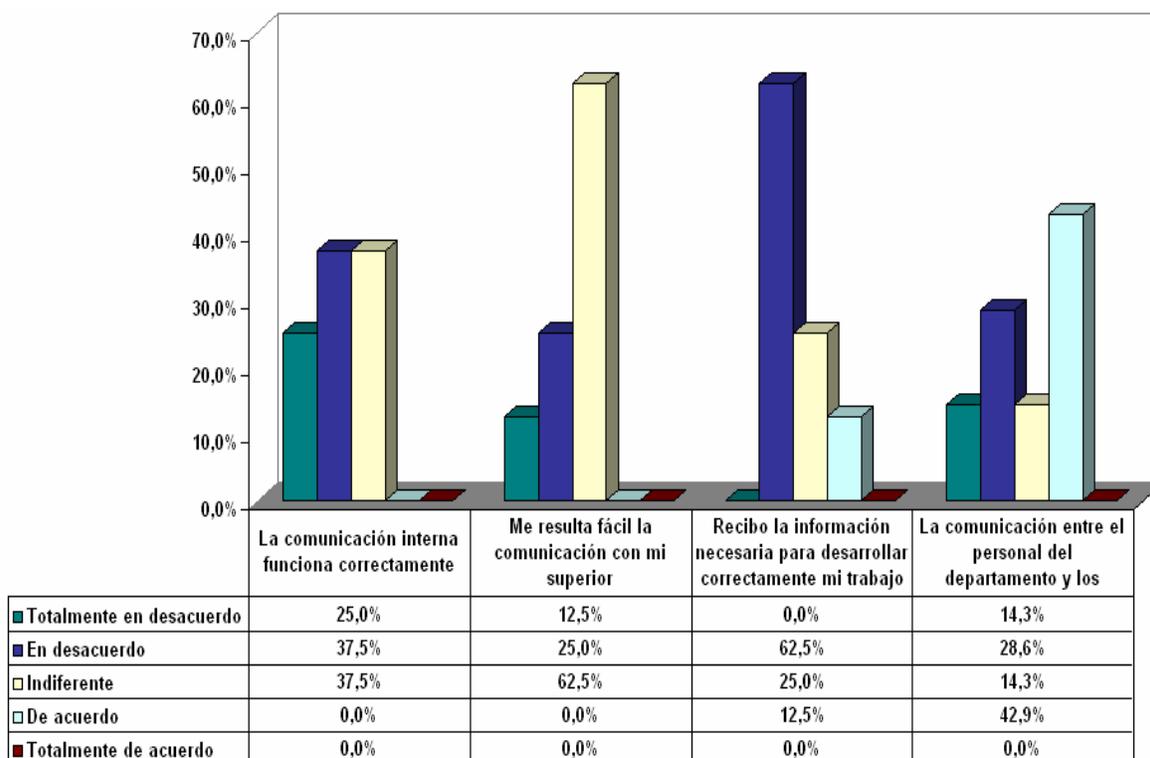
Fuente: Rosa Elena Barrios P.

Según el gráfico 2 los encuestados manifiestan tener una opinión equitativa, que la relación con los compañeros de trabajo es buena, el 37,5% expresa estar en desacuerdo que existe colaboración para sacar adelante las tareas, un 62,5% manifiesta estar en desacuerdo que forman parte de un equipo de trabajo, sin embargo el 50,0% están de acuerdo de la facilidad de expresar sus opiniones en el lugar de trabajo. El 50,0% opina que el trabajo le produce estrés.

De acuerdo al análisis se deduce que el 25% tiene una opinión desfavorable en cuanto a que la relación con compañeros de trabajo es buena, un 50,0% favorable y 25% se muestra indiferente. El 50,0% tiene una opinión desfavorable de que existe colaboración por parte de los compañeros para realizar el trabajo, el 25,0% dice estar indiferente y el 25,0% manifiesta una opinión favorable. El 62,5% opinan en forma desfavorable en relación a que se

sienten partes de un equipo de trabajo y un 37,5% favorable. A pesar de que existe buena relación de amistad, se evidencia que no trabajan en equipo; es decir no existe confianza ni colaboración a la hora de resolver cualquier problema que se presente, lo que puede causar estrés en el lugar de trabajo.

Gráfico No. 3. Comunicación.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

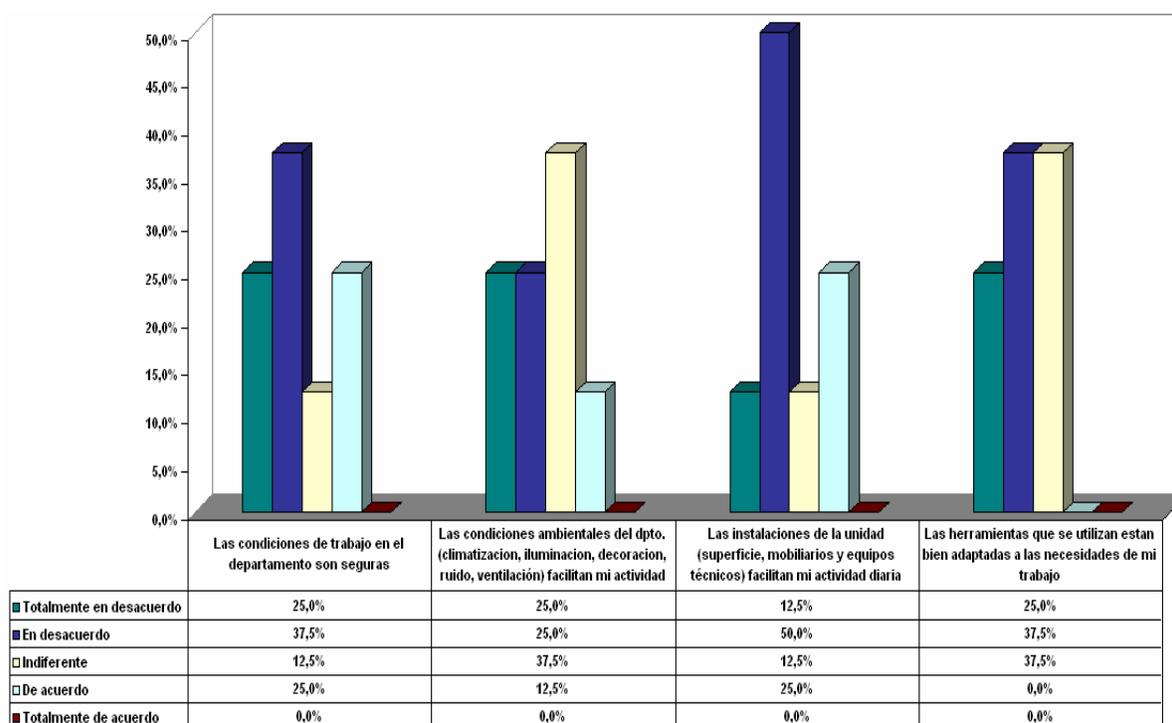
En cuanto al gráfico 3 los encuestados opinaron que el 37,5% están en desacuerdo e indiferentes que la comunicación interna funciona correctamente, un 62,5% manifiestan estar indiferente en cuanto a la facilidad de comunicación con el superior. El 62,5% expresaron estar en desacuerdo que recibe información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo, sin embargo el 42,9% dicen estar de acuerdo que la comunicación entre el personal del departamento y los usuarios es buena.

Del análisis se desprende que el 62,5% tienen opinión desfavorable y 37,5% son indiferentes respecto a los canales de comunicación interna que no funcionan correctamente, lo que evidencia que el 100% de los encuestados se inclinan por una opinión desfavorable. El 62,5% muestran indiferencia y el 37,5% opinan desfavorablemente, lo que indica que el 100% de los encuestados se

inclinan desfavorablemente en cuanto a la facilidad de comunicación con el superior. El 62,5% opinan desfavorablemente, el 25,0% son indiferentes y el 12,5% opinaron favorablemente, se observa una inclinación desfavorable por parte de los encuestados en relación a que no reciben información necesaria para desarrollar correctamente el trabajo; condición necesaria para el buen funcionamiento de la empresa e incidiendo de forma directa en la satisfacción de los trabajadores.

Un trabajador bien informado conoce los objetivos de la empresa y el contenido de sus funciones, sus efectos son notables en la productividad de la institución.

Gráfico No. 4. Condiciones Ambientales Infraestructura y Recursos.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

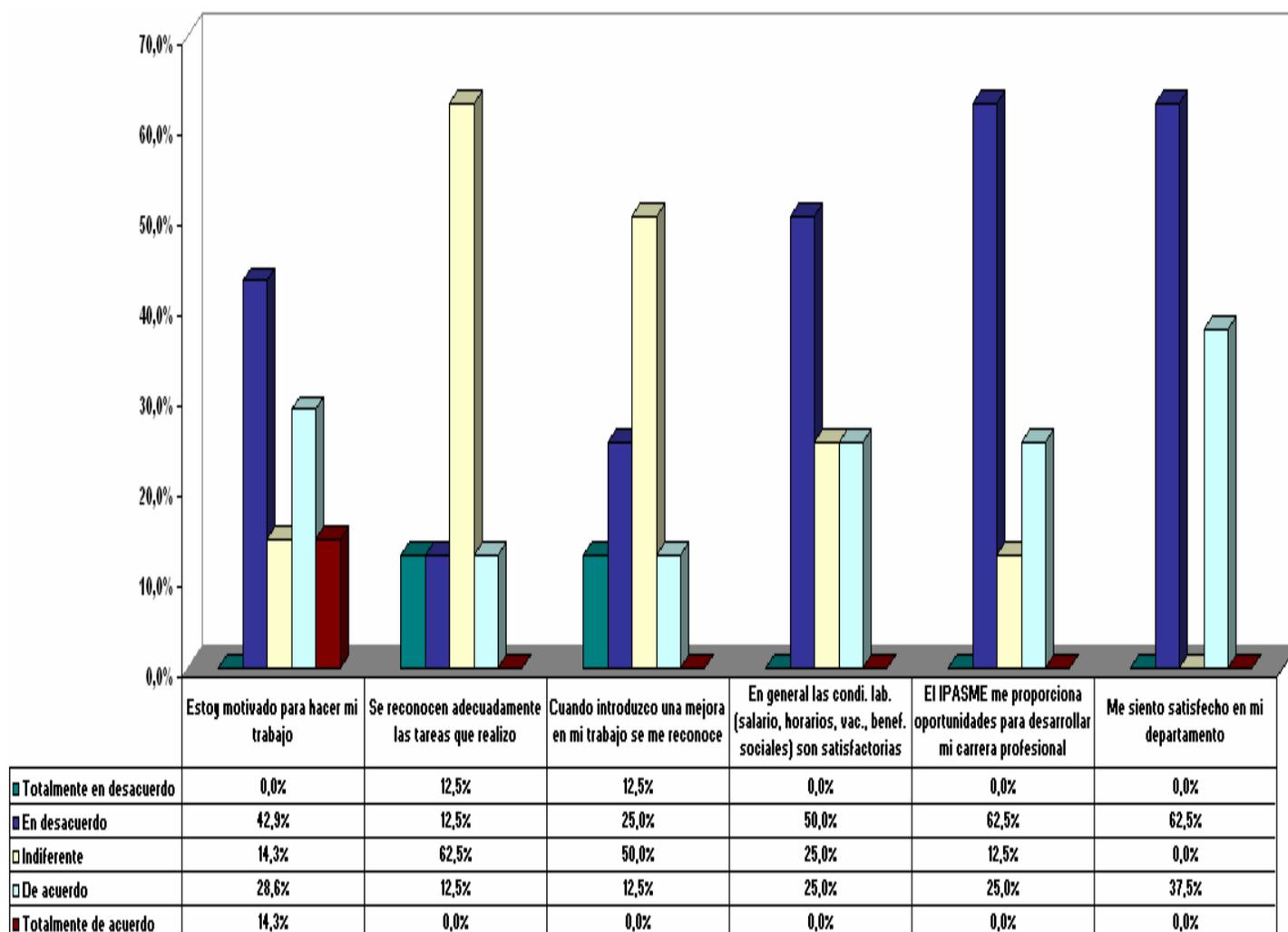
Como se expresa en el gráfico 4, el 37,5% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con las condiciones de trabajo seguras en el departamento, el 37,5% son indiferentes en relación a las condiciones ambientales (climatización, iluminación, decoración, ruido, ventilación), el 50,0% opinaron en desacuerdo con las instalaciones de la unidad (superficie, mobiliarios y equipos técnicos) facilitan la actividad diaria, un 37,5% están en desacuerdo e indiferentes en cuanto a las herramientas que se utilizan están bien adaptadas a las necesidades del trabajo.

De los resultados se infiere que el 62,5% de los empleados opinaron desfavorablemente sobre la seguridad en las condiciones de trabajo. El 50,0% tienen opinión desfavorable contra el 12,5% que opinaron favorablemente en relación a las condiciones ambientales facilitan la actividad diaria. El 62,5%

manifestaron desfavorablemente contra el 25% en relación a las instalaciones, infraestructura y recursos del departamento facilitan la actividad diaria. Esto trae como consecuencia la insatisfacción laboral. Según Muños A (1990) “es el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa en un ambiente en el que esta a disgusto, dentro de ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones no acorde con sus expectativas.” (pag. 76).

A los empleados les interesa que su ambiente de trabajo le permita el bienestar personal y les facilite el realizar un buen trabajo. Así como un ambiente físico, cómodo y adecuado le permitirá un mejor desempeño y favorecerá a la satisfacción.

Gráfico No. 5. Motivación y Reconocimiento.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

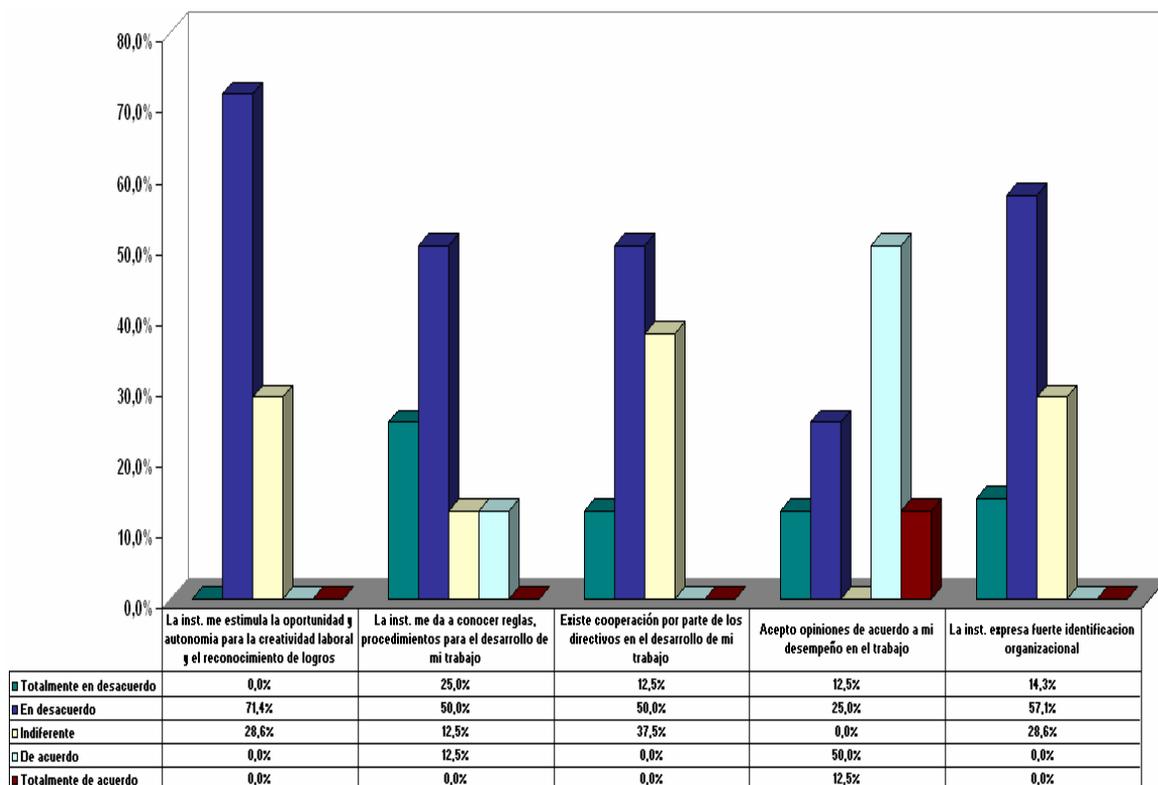
Como se evidencia en el gráfico 5, el 42,9% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo en estar motivados para realizar el trabajo, el 62,5% opino que les es indiferente si le reconocen adecuadamente las tareas que realiza, así como un 50,0% expresó indiferencia cuando introducen una mejora en el trabajo. El 50,0% dijo estar en desacuerdo con las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales). El 62,5% señaló en desacuerdo que el IPASME le proporciona oportunidades para desarrollar carrera profesional, el 62,5% está en desacuerdo en relación a la satisfacción en el departamento.

De acuerdo a los resultados expresados, el 42,9% tiene una opinión desfavorable, el 14,2% le es indiferente contra el 42,9% favorable en relación a la motivación en el trabajo, como se puede observar existe una inclinación hacia la desmotivación en el trabajo. En cuanto al reconocimiento de las tareas que se realizan el departamento, el 25,0% opinaron desfavorablemente, el 62,5% le es indiferente contra 12,5% que opinaron favorablemente; es decir el 87,5% se inclina por una opinión desfavorable.

En relación al reconocimiento sobre las mejoras introducidas en el trabajo el 37,5% opinaron desfavorablemente, el 62,5% mostraron indiferencia y el 12,5% opinaron favorablemente. De acuerdo a las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias, las opiniones son 50,0% desfavorable y 50,0% favorable, esta situación puede obedecer a que estas condiciones son fijadas directamente por el estado. Se determino que el 62,5% tuvo opinión desfavorable, el 12,5% indiferente en contra del 25,0% favorable en relación de que si, el IPASME proporciona oportunidades para desarrollar carrera profesional, se observa que el 75,0% se inclina desfavorablemente. Lo que corrobora lo expresado anteriormente es que el 62,5% de los empleados no se sienten satisfechos en el departamento de trabajo.

Del análisis de los resultados se deduce que el empleado esta desmotivado en su trabajo, debido a que no se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza y no se les proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional. Esta condición incide en la actitud que asume el empleado con respecto a su trabajo, (insatisfacción laboral). La influencia de la motivación en la autoestima es de gran importancia debido a que si una persona esta mas motivada intrínsecamente en el trabajo, el trabajador va a experimentar una mayor satisfacción ya que puede ocupar sus habilidades, utilizar la creatividad en la realización de sus actividades.

Gráfico No. 6. Clima Organizacional.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

Como se observa en el gráfico 6, el 71,4% expresó estar en desacuerdo que la institución estimula la oportunidad y autonomía para la creatividad laboral y el reconocimiento de logros. El 50,0% opinó estar en desacuerdo que la institución le da a conocer reglas, procedimientos para el desarrollo del trabajo. El 50,0% manifestó en desacuerdo que existe cooperación por parte de los directivos en el desarrollo del trabajo. El 50,0% dice aceptar opiniones de acuerdo al desempeño en el trabajo. El 57,1% señala estar en desacuerdo que la institución expresa fuerte identificación organizacional.

Según el análisis se puede inferir, el 71,4% opinan desfavorablemente, el 28,6% mostraron indiferencia lo que hace reflexionar que el 100% se inclina desfavorablemente en relación al estímulo, oportunidad, y autonomía para la

creatividad laboral y el reconocimiento de logros que les ofrece la institución. El 75,0% de los encuestados se expresaron desfavorablemente, el 12,5% indiferentes en contra del 12,5% que lo hizo favorablemente, lo que hace pensar que el 87,5% se inclina desfavorablemente. En relación a si existe cooperación por parte de los directivos en el desarrollo del trabajo, el 62,5% manifestó desfavorablemente, y el 37,5% se mostró indiferente, se observa una inclinación desfavorable en la opinión de los encuestados.

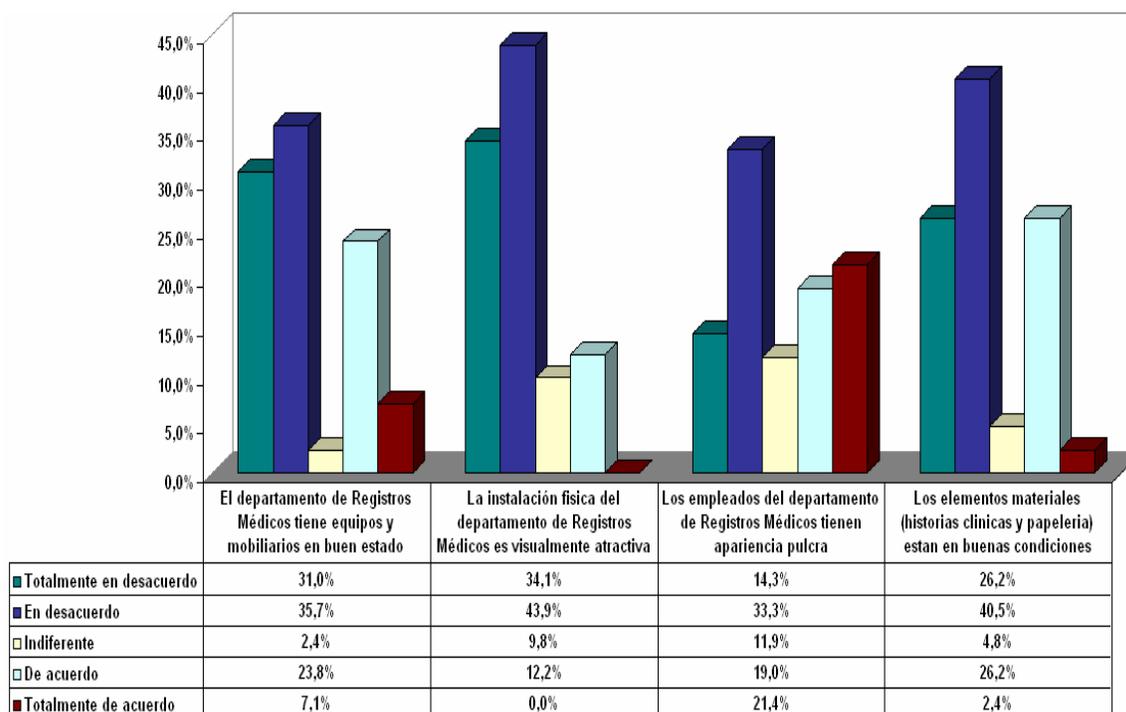
El 37,5% de los empleados expresaron desfavorablemente, el 62,5% opinaron favorablemente en relación a que aceptan opiniones de acuerdo al desempeño en el trabajo, se evidencia una actitud positiva por parte de los empleados en aceptar sugerencias en cuanto al desempeño del trabajo. Al respecto que si la institución expresa fuerte identificación organizacional el 71,4% de los encuestados opinaron desfavorablemente y el 28,6% son indiferentes, se infiere una tendencia desfavorable.

De acuerdo a los resultados se deduce que la institución no estimula a los empleados en el reconocimiento de logros, los empleados de la institución no tienen percepción acerca de la cantidad de reglas, normas, procedimientos, tramites que tienen que enfrenar en el desarrollo de las actividades, lo cual es indispensable para el mejor desempeño, no se expresa el sentimiento de pertenencia a la institución, el cual es importante y valioso para el grupo de trabajadores, ya que refleja la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución. Para mantener un adecuado clima organizacional es indispensable mediar entre factores del sistema organizacional y los factores motivacionales que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencia sobre la organización (productividad), y sobre los empleados (satisfacción laboral).

INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS USUARIOS

Satisfacción de los usuarios internos

Gráfico No. 7. Elementos tangibles.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

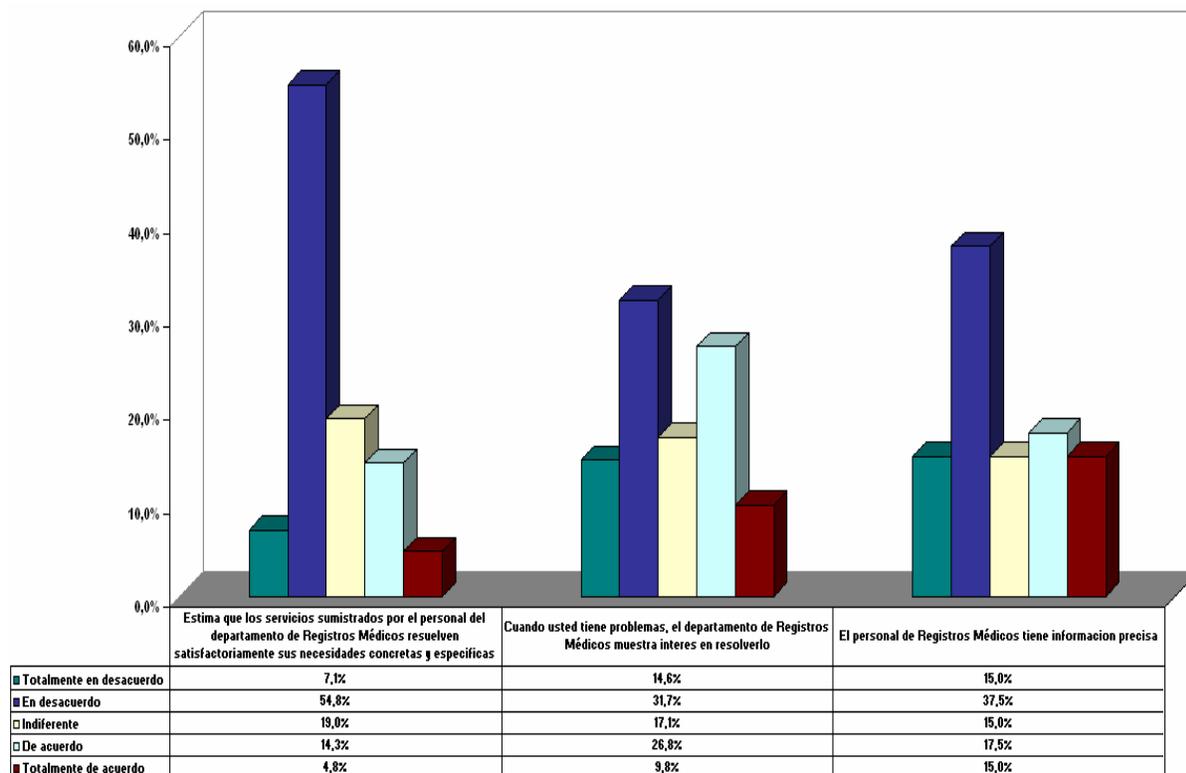
En base a los resultados obtenidos en gráfico 7 se observa que 35,7% de los encuestados respondió en desacuerdo al ítem, el departamento de registros médicos tiene equipos y mobiliarios en buen estado. El 43,9% está en desacuerdo que la instalación física del departamento de registros médicos es visualmente atractiva. En relación al ítem, los empleados del departamento de registros médicos tienen apariencia pulcra el 33,3% respondió estar en desacuerdo. El 40,5% manifestó estar en desacuerdo con el ítem los elementos materiales (historias clínicas y papelería) están en buenas condiciones.

Según el análisis se aprecia que el 66,7% opinó desfavorablemente, 2,4% es indiferente y el 30,9% respondió favorablemente, se puede inferir que los

encuestados se inclinaron desfavorablemente en relación al estado que se encuentran los equipos y mobiliarios del departamento de registros médicos. Igualmente se obtuvo opinión desfavorable del 78,0% de los encuestados, indiferentes el 9,8%, y favorable el 12,2% en relación al atractivo visual de la instalación física del departamento de registros médicos. Se observa inclinación desfavorable de los encuestados en relación a este ítem. Por otra parte, el 47,6% de los encuestados respondió desfavorablemente, 11,9% indiferente y el 40,5% favorablemente en relación a la apariencia pulcra de los trabajadores del departamento de Registros Médicos. Se aprecia la tendencia en opinión desfavorable de los encuestados. Así mismo el 66,7% respondió desfavorablemente, el 4,8% indiferente en contra del 28,6% que opino favorablemente. Se estima la propensión desfavorable de los usuarios.

De acuerdo al análisis se deduce que la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación no se encuentran en buenas condiciones, lo cual repercute en la calidad del servicio prestado por el departamento, la calidad de servicio es la diferencia entre la percepción real por parte del cliente del servicio y las expectativas que sobre éste se había formado previamente el cliente. En este caso el usuario del servicio valora negativamente la calidad del servicio, con respecto al determinante elementos tangibles.

Gráfico No. 8. Fiabilidad.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

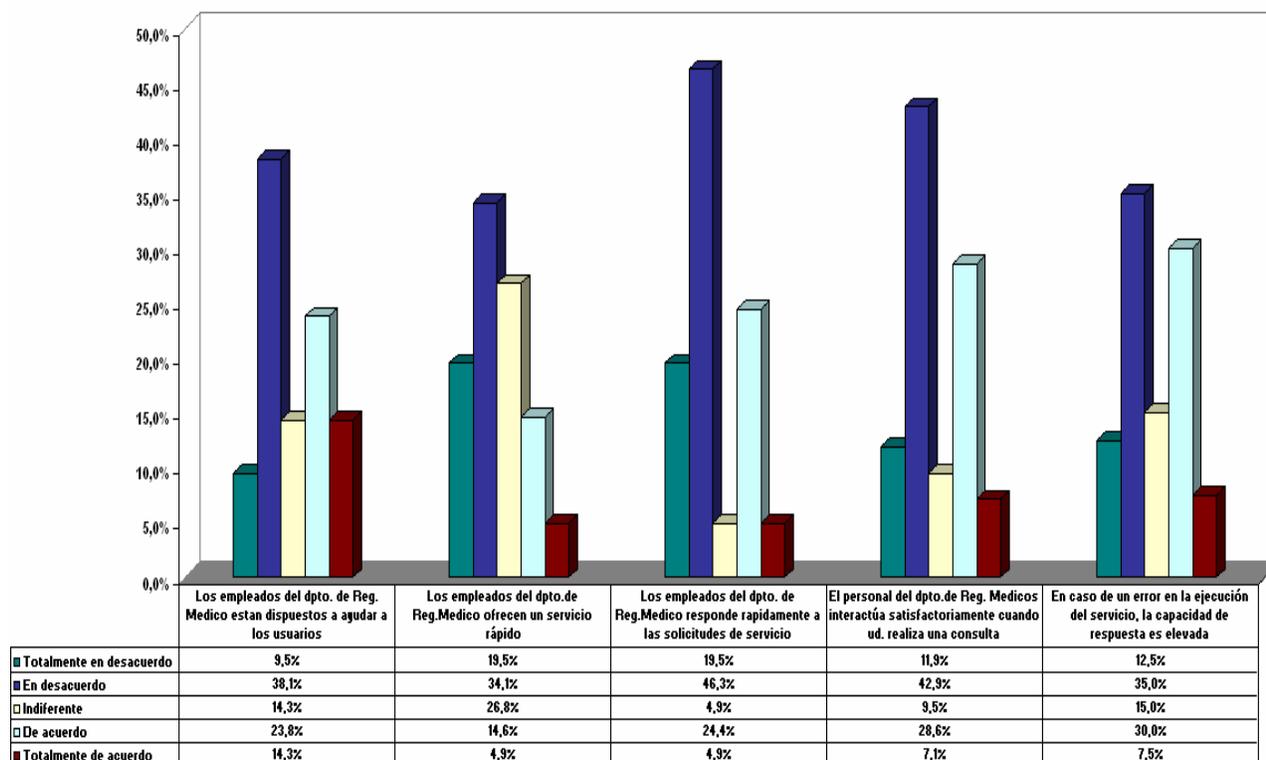
Como se observa en el gráfico 8. El 54,8% opino en desacuerdo al ítem, estima que los servicios suministrados por el personal del departamento de registros médicos resuelven satisfactoriamente sus necesidades concretas y específicas. El 31,7% respondió en desacuerdo al ítem, cuando se tiene problemas el departamento de registros médicos muestra interés en resolverlo. En relación a que el personal de registros médicos tiene información precisa, el 37,5% manifestó estar en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados presentados se puede discernir que la opinión del 61,9% es desfavorable, el 19,0% indiferente, y el 19,1% favorable. Se observa que la tendencia de la opinión de los encuestados es desfavorable en relación a que los servicios suministrados por el personal del departamento resuelve satisfactoriamente sus necesidades concretas y específicas. De igual manera la

opinión del 46,3% de los encuestados es desfavorable, 17,1% indiferente y el 36,6% favorable, la tendencia de las opiniones de los usuarios en cuanto al interés del departamento de registros médicos en resolver sus problemas, es desfavorable. Por otra parte, el 52,5% de los usuarios encuestados opinaron desfavorablemente, el 15,0% indiferente, y el 32,5% favorablemente en relación a la información precisa del personal de registros médicos. Se percibe la tendencia desfavorable por de la opinión de los usuarios encuestados.

Se puede deducir que el personal que labora en el departamento de registros médicos no cuenta con la habilidad precisa para prestar el servicio prometido. Lo que refleja el descontento de los usuarios por la calidad del servicio recibido.

Gráfico No. 9. Capacidad de Respuesta.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

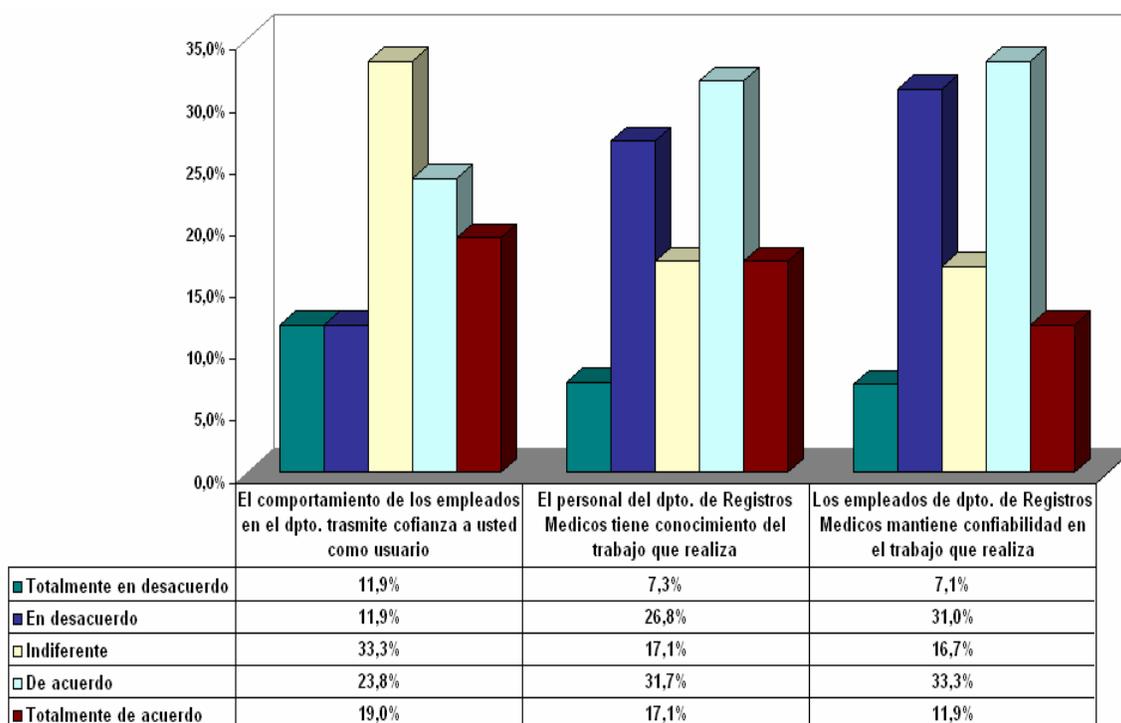
Como se muestra en el gráfico 9 referente al indicador capacidad de respuesta, el 38,1% de los encuestados opinó estar en desacuerdo con el ítem; los empleados del departamento de registros médicos están dispuestos a ayudar a los usuarios. El 34,1% manifestó estar en desacuerdo que los empleados del departamento ofrecen un servicio rápido. En relación al ítem; los empleados del departamento de registros médicos responde rápidamente a las solicitudes de servicio, el 46,3% respondió estar en desacuerdo. Así mismo el 42,9% de los usuarios respondió estar en desacuerdo de la interacción del personal del departamento con los usuarios cuando realizan una consulta. Además el 35,0% expresó en desacuerdo al ítem; en caso de error en la ejecución del servicio, la capacidad de respuesta es elevada.

Del análisis anterior se observa, el 47,6% de los encuestados reflejo una opinión desfavorable, 14,3% indiferente y el 38,1% favorable. Lo que hace suponer que la tendencia de opinión es desfavorable a cerca de que los empleados del departamento están dispuesto a ayudar a los usuarios. Por otra parte, la opinión del 53,6% de los encuestados fue desfavorable, el 26,8% indiferente y 19,5% favorable. Se refleja una tendencia negativa respecto al ofrecimiento de un servicio rápido por parte de los empleados del departamento. Asimismo se observa una tendencia desfavorable con respecto a la opinión de los usuarios en relación a la respuesta rápida de los empleados del departamento a las solicitudes de servicio por cuanto la opinión del 62,8% es desfavorable, 4,9% Indiferente y 29,3% favorable.

En relación a la interacción satisfactoria entre el usuario y el empleado cuando se realiza una consulta, la tendencia de opinión no varia con respecto a las anteriores, el 54,6% desfavorable, 9,5% indiferente y el 35,7% favorable. Evento similar ocurre en la capacidad de respuesta en caso de error en la ejecución del servicio, el 47,5% opino desfavorable, 15,0% indiferente y el 37,5% favorable.

Del análisis anterior se puede inferir que los usuarios no están satisfechos con la calidad del servicio prestado en el departamento por cuanto sus empleados no muestran el deseo de ayudarlos y de servirles de forma rápida y oportuna.

Gráfico No. 10. Seguridad.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

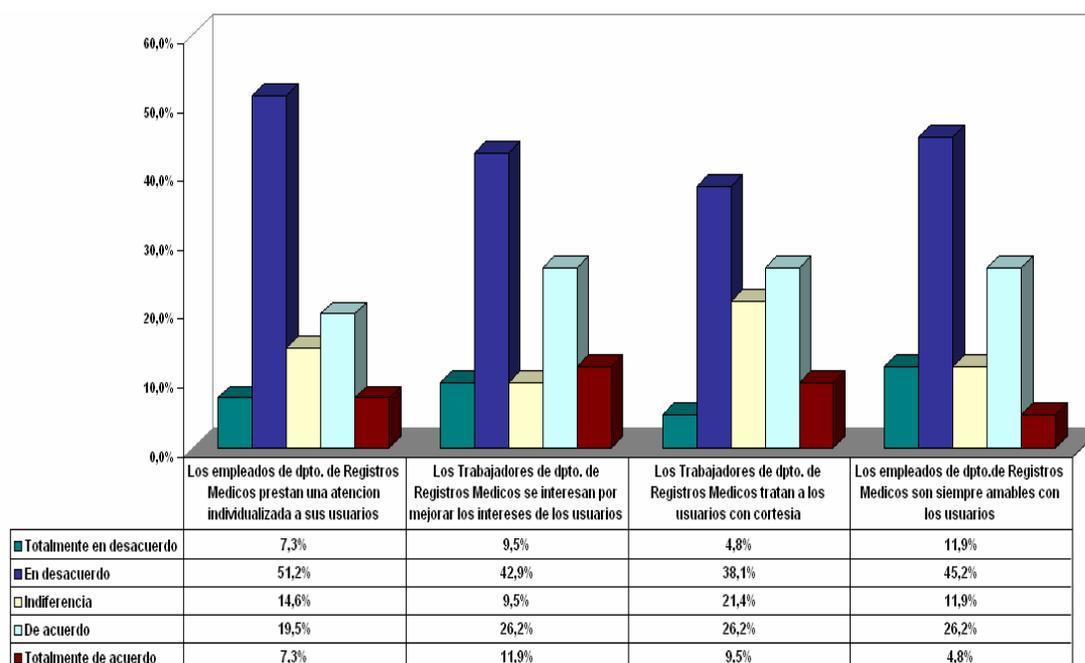
Como se observa en el gráfico 10; representa al indicador seguridad, el 33% de los encuestados manifestó su indiferencia respecto al comportamiento de los empleados en el departamento trasmite confianza al usuario. El 31,7% de los encuestados opinaron estar de acuerdo con el ítem el personal del departamento tiene conocimiento del trabajo que realiza. El 33,3% respondió estar de acuerdo que los empleados del departamento mantienen confiabilidad en el trabajo que realiza.

Se puede inferir que la opinión de los usuarios tuvo una tendencia favorable con respecto a: el comportamiento de los empleados en el departamento trasmite confianza al usuario, como se refleja el 42,8% expreso favorable, 33,3% indiferente y 23,8% desfavorable. Asimismo se evidencia en la opinión de los encuestados con respecto al conocimiento del personal del departamento sobre el

trabajo que realizan, la opinión es del 48,8% favorable, 17,1% indiferente y 34,1% desfavorable, lo que hace suponer una tendencia favorable. Igualmente sucede con la confiabilidad que mantienen los empleados sobre el trabajo que realizan, las opiniones hacen suponer una tendencia favorable, el 45,2% favorable, 16,7% indiferentes y 38,1% desfavorable.

Se puede inferir que los usuarios manifiestan que el personal tiene conocimiento del servicio prestado, y transmiten confianza al momento de realizar una actividad relacionada con el departamento

Gráfico No. 11. Empatía.



Fuente: Rosa Elena Barrios P.

Como se observa en el gráfico 11 en relación al indicador empatía, el 51,2% están en desacuerdo que los empleados del departamento prestan atención individualizada, el 42,9% expresan el desacuerdo con respecto al interés por parte de los trabajadores en mejorar los intereses de los trabajadores. El 38,1% opinaron estar en desacuerdo que los empleados los tratan con cortesía. El 45,2% expresaron su desacuerdo que los empleados son siempre amables.

Del análisis anterior se infiere que 58,5% opinaron desfavorablemente, el 14,6% se mostraron indiferente y el 26,8% favorablemente. Se deduce que la opinión tiende a ser desfavorable con respecto a la atención individualizada. Asimismo se evidencia una tendencia desfavorable con respecto a mejorar los intereses del usuario como se refleja en las opiniones, 52,45% opino desfavorablemente, 9,5% indiferente y el 38,1% favorablemente. Igualmente la tendencia desfavorable con respecto al trato cortes a los usuarios por parte de

los empleados, situación que se evidencia en las opiniones de los usuarios, el 42,9% opino desfavorable, 21,4% indiferente y el 35,7%. Semejante fue la tendencia con respecto a la amabilidad de los empleados con los usuarios, al respecto el 57,1% manifestó su opinión desfavorable, 11,9% indiferente y el 31,0% favorable.

Se puede intuir que los usuarios no están satisfechos en relación al trato que se les da, lo mas importante para el usuario es la atención personalizada, desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuada para él, que superen sus expectativas.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones sobre la evaluación de la estructura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud del IPASME, El Vigía, se dedujeron de los diferentes análisis efectuados a las opiniones emitidas por los empleados encuestados y la entrevista realizada al director asistencial.

De la investigación de campo y con base a los objetivos del estudio se concluye:

El departamento de registros médicos cuenta con 08 empleados, de los cuales 06 son técnicos en registros y estadísticas de salud, 01 goza de cargo fijo y los 05 restantes son contratados. 02 son mensajeros ambos contratados. No se cuenta con un coordinador de servicio lo que repercute en el trabajo; es decir en la sincronización de las actividades a realizar lo cual repercute en la productividad del empleado.

El departamento de registros médicos muestra debilidades en los siguientes aspectos: no cuenta con una representación formal de las actividades, ni de las relaciones de autoridad, canales de comunicación, funciones, nombres de quienes ocupan los cargos; es decir no cuenta con: organigrama, flujograma ni manuales de procedimientos. Las condiciones físicas del departamento no son las más adecuadas para garantizar un funcionamiento óptimo.

Se evidenció la falta de comunicación que existe entre el departamento y el directivo, es decir la comunicación interna no funciona de manera adecuada, los empleados no reciben información necesaria para desarrollar correctamente el

trabajo; condición necesaria para el buen funcionamiento de la empresa e incidiendo de forma directa en la satisfacción de los trabajadores.

No se pueden identificar claramente las funciones de cada uno de los empleados, se rigen por las funciones que están contenidas en el manual descriptivo de clases de cargos publicado por la oficina central de información en el año 1995, cabe destacar que este es un instrumento que sirve de guía o patrón para las instituciones públicas, cada institución tiene sus propias características, misión y visión. Las funciones de cada trabajador, no son definidas de acuerdo a las necesidades del departamento.

En cuanto a las condiciones de trabajo que prevalecen en el departamento de registros médicos y estadísticas de salud se determinó poca seguridad en las condiciones de trabajo, las condiciones ambientales (climatización, iluminación, decoración, ruido, ventilación) no facilitan la actividad diaria del departamento, en cuanto a las instalaciones del departamento (superficie, mobiliarios equipos técnico) presentan dificultad lo cual dificulta el desempeño de las actividades desarrolladas por los empleados. Esto trae como consecuencia la insatisfacción laboral.

Al analizar los factores que influyen en el nivel de satisfacción del personal en el departamento de Registros Médicos se evidenció: la insatisfacción del personal determinada por los factores: en cuanto al puesto de trabajo; es ocasionada por la desorganización que existe en el departamento debido a que no están claramente definidas las responsabilidades, funciones; además, no existe una buena distribución en la carga del trabajo, la totalidad de los empleados no desarrollan sus habilidades y destrezas ni reciben retroalimentación en el desempeño de las funciones. Estas condiciones son indispensables para mantener estándares elevados en la satisfacción del empleado y así preservar altos índices en la ejecución y desempeño en el puesto de trabajo.

Relaciones con los compañeros, a pesar de que existe buena relación de amistad, se evidencia que no trabajan en equipo; es decir no existe confianza ni colaboración a la hora de resolver cualquier problema que se presente, lo que puede causar estrés en el lugar de trabajo.

Motivación y reconocimiento. El empleado esta desmotivado en su trabajo, debido a que no se le reconoce adecuadamente las tareas que realiza y no se les proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional. Esta condición incide en la actitud que asume el empleado con respecto a su trabajo, (insatisfacción laboral). Sin embargo con respecto a las condiciones laborales como el salario, vacaciones, horarios, beneficios sociales, los empleados se muestran indiferentes debido a que este es fijado por el gobierno, cabe destacar que la motivación no es solamente incentivo monetario.

Condiciones ambientales infraestructura y recursos, los empleados muestran un sentimiento de desagrado al lugar donde realizan el trabajo, puesto que no le resulta atractiva la infraestructura, equipos, mobiliarios. La superficie donde trabajan es muy pequeña y les dificulta desempeñar sus funciones satisfactoriamente.

Clima organizacional, la institución no estimula a los empleados en el reconocimiento de logros, los empleados de la institución no tienen percepción acerca de la cantidad de reglas, normas, procedimientos, tramites que tienen que enfrenar en el desarrollo de las actividades, lo cual es indispensable para el mejor desempeño, no se expresa el sentimiento de pertenencia a la institución, el cual es importante y valioso para el grupo de trabajadores.

La directiva del IPASME, El Vigía no da a conocer las condiciones técnicas a los empleados del departamento de registros médicos relacionada con el trabajo; como lo es el conocimiento del entorno del trabajo, de sus funciones y

actividades desempeñadas, así como los procesos y procedimientos del uso y manejo de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que utilizan, es por ello la insatisfacción de los empleados.

Al analizar la calidad de servicio prestado por los empleados del departamento de registros Médicos del IPASME, El Vigía, se comprobó la insatisfacción del usuario interno a través de los siguientes determinantes:

Elementos tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, y materiales de comunicación no se encuentran en buenas condiciones, aunado a que la apariencia de los empleados no es la más adecuada para desempeñar sus labores. En cuanto a la fiabilidad, los empleados no cuentan con la habilidad precisa para prestar el servicio prometido. En relación a la capacidad de respuesta los trabajadores no muestran el deseo de ayudarlos y de servirles de forma rápida y oportuna. Los empleados no ponen en práctica sus habilidades personales, que les permita establecer una excelente empatía, asertividad con los usuarios, de tal manera el usuario se siente totalmente insatisfecho.

Las variables satisfacción laboral y satisfacción usuario, tienen relación en el sentido de que, si el personal se siente cómodo con su trabajo y experiencia laboral, ofrece servicio de calidad que repercuten directamente en la percepción de calidad del usuario.

La dirección del IPASME, El Vigía no toma en cuenta, que el recurso humano es la pieza clave en la institución, no le da importancia en mantener al personal satisfecho es por ello que este personal no se interesa en prestar un servicio de calidad a los usuarios internos, repercutiendo en la calidad de vida de los miembros de la organización.

RECOMENDACIONES

El IPAS ME, El Vigía debe dar a conocer a sus empleados y usuarios, los objetivos, misión y visión; además, elaborar organigrama, el cual permitirá: a los empleados, conocer de forma objetiva los niveles jerárquicos: autoridad de línea, asesoría y funcional; a los usuarios, conocer el nombre de quien ocupa los cargos y tener una visión simple y directa de la estructura de la organización.

En cuanto al departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud, se debe dar a conocer a los empleados la misión y visión del departamento, Identificar y clasificar las actividades y/o funciones necesarias y asignarlas a cada empleado. Asignar un coordinador de servicio, para facilitar la supervisión, control del desempeño de los trabajadores y delegación de autoridad. Elaborar el organigrama del departamento, el cual permitirá a los empleados conocer de forma objetiva las actividades que se realizan. Como complemento se debe realizar un manual de procedimientos que permitirá una panorámica más detallada de cada puesto de trabajo: funciones, requisitos, proceso de actividades, responsabilidad y participación; así como, información necesaria de los equipos de oficina, documentos, formularios a utilizar para el correcto desarrollo de las actividades dentro del departamento, para proyectar a un trabajador con optimismo y compromiso con la institución.

Gestionar ante la sede administrativa la tramitación del personal contratado a personal fijo, condición que estimula el sentido de pertenencia; es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, a la vez se crea sentimiento de responsabilidad, el cual origina un comportamiento favorable e incidente en la satisfacción y productividad del empleado.

Implementar canales formales de comunicación, esta contribuye al cumplimiento de las funciones administrativas a fin de alcanzar las metas y vencer los desafíos. Además tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

Adoptar políticas y acciones que contribuyan a erradicar los factores que inciden en la insatisfacción laboral; condición que, produciría una baja en la eficiencia organizacional; puede expresarse a través de conductas de negligencia, agresión, frustración repercutiendo en la calidad del servicio prestado.

Implementar programas de capacitación a los empleados para proporcionarle información acerca de la importancia del servicio que ellos prestan, así como, la calidad que debe poseer, de manera que les sirvan de estrategias para mejorar su desempeño y prestar un servicio de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, R. (1986). Psicología del Trabajo. Santiago: Universitaria.
- Arias, F. (1998) El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas. Ed. Episteme.
- Altuve, M. (1992). Metodología de la Investigación II. Texto Integral. UNESR.
- Barranco, F. (2000). Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos. Edic: Pirámide. Madrid-España.
- Barrios, Y. (1998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. U.P.E.L.
- Bavaresco, A. (1997). Proceso Metodológico en la Investigación. 3 era edic. Edit. Mc Graw-Hill.
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Prentice hall. Colombia.
- Buckner, L. (1988). Servicio a Clientes. 2da ed. Edit: Mc Graw Hill.
- Cárdenas, H. (1995). Modulo de Metodología de la Investigación. Programa AD-HOC. Mérida.
- Chávez, N. (1994) Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo.
- Chiavenato, (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta ed. Edit: Mc Graw Hill.

Chiavenato, (2000), Administración de Recursos Humanos Mc.Graw Hill.

DiCaprio, Nicholas S. (1989): Teorías de la Personalidad. México D.F. Mcgraw-Hill.

Gabaldón F. (2003) Gerencia de Organizaciones de Servicio. Primera Edición, Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

García S, José R “Guía Práctica de los Indicadores de Gestión para el Establecimiento de Atención Médica”.

Gracia y Thielen (2000) Introducción a La Administración. McGraw Hill.

Gómez Ceja, (1997) Sistemas Administrativos México, Mc GRAW HILL.

Gelinier, O. (1975). La Nueva Dirección de la Empresa. Madrid-España.

González A. (2000). Propuesta Metodológica para Elaborar Trabajos Especiales de Grado. UNESR Núcleo El Vigía.

Gibson, Ivancevich, Donnelly. (2004) Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. Décima edición. McGraw-Hill Interamericana.

Gil, Ruiz, Ruiz. (2000) La Nueva Dirección de Personas en La Empresa. McGraw Hill. Interamericana, España.

Hernández, N. (1995). Metodología de la Investigación. 3ra Edic. México. Edit. Mc Graw Hill.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las Organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill.

Koontz, Harold (1998): Administración. Décima Edición McGraw Hill. México

Maynar (1991) Administración de Empresas. Edit. Revertí S.A. España.

Melinkoff R. Los Procesos Administrativos. Contextos Editores.

Robbins, S (1999) La Administración en el Mundo de Hoy. 1era ed. Edit: Prentice Hall, México.

Robbins, S (2000) Comportamiento Organizacional. Edit: Prentice hall, México.

Salom G, Ricaurte (1995) "Manual de Organización y Operación de Hospitales". Edición Astro Data S.A. Maracaibo Estado Zulia.

Sampieri, R. (1998). Metodología de la Investigación. 2da ed. Edit: Mc Graw Hill.

Stanton, W. (2004). Fundamentos del Marketing. 13a ed. Edic: Mc Graw Hill.

Stan K. Recursos Humanos en las Organizaciones. Quinta Edición. Edit: Harla. México.

Stoner, J. (1989). Administración. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo. M. (1999). El Proceso de Investigación Científica. Edit: Limusa.

Universidad de Los Andes. Facultad de Medicina. Departamento de Medicina Preventiva y Social. Curso Medio de Salud Pública. "Módulos Políticas de Salud". Mérida 2003.

Universidad de Los Andes. Facultad de Medicina. Departamento de Medicina Preventiva y Social. Programa Técnico Superior e Estadísticas de Salud. Material Didáctico Materia Registros de Salud". Mérida. 2003.

Vallejo Ruiloba J y otros (1994), Introducción a la Psicopatología y la Psiquiatría, Masson, Barcelona, 4º edición.

Villegas. José. (1988) Administración de Personal. Ediciones Vega. Caracas, Venezuela.

Wayne, R. (1997) Administración de Recursos Humanos. 11ª ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

INDICE GENERAL

ACTAS	
INDICE GENERAL	
INDICE DE GRÁFICOS	
INDICES DE CUADROS	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento y Formulación del Problema.....	4
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
CAPITULO 2.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	14
2.2 Fundamentos Teóricos y Bases Conceptuales.....	18
CAPITULO 3.....	59
MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1 Tipo de investigación.....	59
3.2 Diseño de la Investigación.....	60
3.3 Definición de los Eventos de Estudio e Indicadores de medición.....	60
3.4 Descripción y Delimitación del Estudio	62
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
3.6 Selección de Técnica de Análisis de Resultados.....	67

CAPITULO 4.....	69
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
CAPITULO 5.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXOS	

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Puestos de Trabajo.....	71
Gráfico No. 2	Ambiente de Trabajo e interacción con los Compañeros.....	73
Gráfico No. 3	Comunicación.....	75
Gráfico No. 4	Condiciones Ambientales Infraestructura y Recursos.....	77
Gráfico No. 5	Motivación y Reconocimiento.....	79
Gráfico No. 6	Clima Organizacional.....	81
Gráfico No. 7	Elementos Tangibles.....	83
Gráfico No. 8	Fiabilidad.....	85
Gráfico No. 9	Capacidad de Respuestas.....	87
Gráfico No.10	Seguridad.....	89
Gráfico No.11	Empatia.....	91

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Valores de Mayor Importancia para los Empleados de Diversas Empresas.....	7
Cuadro No.2	Resumen de los determinantes de la Calidad de Servicio.....	50
Cuadro No. 3	Representación Gráfica de Actividades.....	65
Cuadro No. 4	Categoría de las Encuestas.....	67
Cuadro No. 5	Mapa de Variables.....	68

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

Titulo: “Análisis de la Estructura Organizacional y su Incidencia en el Nivel de Satisfacción Laboral del Recurso Humano en el Servicio de Registros Médicos del IPASME El Vigía, Estado Mérida.”

Autor: Lic. Rosa Elena Barrios Pineda

Tutor: Dr. Roberto Rico Morales

2008

Una estructura organizacional defina sustenta una política de personal orientada a ofrecer mejores condiciones laborales, mayor participación, motivación, productividad y un clima de trabajo acorde con las necesidades de los miembros de la organización, permite a las personas trabajar efectivamente, logra que el recurso humano se sienta identificado con la organización. Así permitirá la satisfacción laboral y lograr crear la satisfacción del cliente. Dentro de este contexto, la presente investigación se planteó como objetivo central: Evaluar la organización y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de registros médicos del Ipasme El Vigía, Estado Mérida. Se enmarcó dentro de la investigación descriptiva de campo, no experimental transaccional. Se diseñaron dos instrumentos; una encuesta dirigida a los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud y otra dirigida a los usuarios internos. La población estudiada la constituyó 08 empleados y 41 usuarios internos, no se seleccionó muestra por ser la población finita y fácil de medir. Entre las conclusiones de esta investigación se pudo determinar ausencia de: representación formal de las actividades, canales de comunicación interna, funciones definidas, organigrama, manual de procedimientos, condiciones óptimas para el trabajo. Así como, la insatisfacción de los empleados debido a la falta de: organización del departamento, retroalimentación en el desempeño de las funciones, trabajo en equipo, motivación y reconocimiento; ausencia de comunicación por parte de la directiva de la institución, de las funciones y actividades a desarrollar. Las variables satisfacción laboral y satisfacción usuario, tienen relación; si el personal se siente satisfecho laboralmente, ofrece servicio de calidad, situación que repercute en la percepción de calidad del usuario. Por lo expuesto, se recomienda: organizar el departamento reflejando los objetivos, misión, visión, identificar y clasificar las actividades/o funciones y asignarla a cada empleado, implementar canales formales de comunicación, realizar organigrama, manual de procedimientos. Adoptar políticas y acciones que contribuyan a erradicar los factores que inciden en la insatisfacción laboral. Implementar programas de capacitación a los empleados ha cerca de la importancia del servicio que ellos prestan y de la calidad que debe poseer para prestar un servicio de calidad y mantener satisfecho a los usuarios.

Palabras claves: organización, satisfacción, empleado, usuario final.

ANEXOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

Titulo: "Análisis de la Estructura Organizacional y su Incidencia en el Nivel de Satisfacción Laboral del Recurso Humano en el Servicio de Registros Médicos del IPASME El Vigía, Estado Mérida."

Autor: Lic. Rosa Elena Barrios Pineda

Tutor: Dr. Roberto Rico Morales

2008

Una estructura organizacional defina sustenta una política de personal orientada a ofrecer mejores condiciones laborales, mayor participación, motivación, productividad y un clima de trabajo acorde con las necesidades de los miembros de la organización, permite a las personas trabajar efectivamente, logra que el recurso humano se sienta identificado con la organización. Así permitirá la satisfacción laboral y lograr crear la satisfacción del cliente. Dentro de este contexto, la presente investigación se planteó como objetivo central: Evaluar la organización y su incidencia en el nivel de satisfacción laboral del recurso humano en el servicio de registros médicos del Ipasme El Vigía, Estado Mérida. Se enmarcó dentro de la investigación descriptiva de campo, no experimental transaccional. Se diseñaron dos instrumentos; una encuesta dirigida a los empleados del departamento de registros médicos y estadísticas de salud y otra dirigida a los usuarios internos. La población estudiada la constituyó 08 empleados y 41 usuarios internos, no se seleccionó muestra por ser la población finita y fácil de medir. Entre las conclusiones de esta investigación se pudo determinar ausencia de: representación formal de las actividades, canales de comunicación interna, funciones definidas, organigrama, manual de procedimientos, condiciones óptimas para el trabajo. Así como, la insatisfacción de los empleados debido a la falta de: organización del departamento, retroalimentación en el desempeño de las funciones, trabajo en equipo, motivación y reconocimiento; ausencia de comunicación por parte de la directiva de la institución, de las funciones y actividades a desarrollar. Las variables satisfacción laboral y satisfacción usuario, tienen relación; si el personal se siente satisfecho laboralmente, ofrece servicio de calidad, situación que repercute en la percepción de calidad del usuario. Por lo expuesto, se recomienda: organizar el departamento reflejando los objetivos, misión, visión, identificar y clasificar las actividades/o funciones y asignarla a cada empleado, implementar canales formales de comunicación, realizar organigrama, manual de procedimientos. Adoptar políticas y acciones que contribuyan a erradicar los factores que inciden en la insatisfacción laboral. Implementar programas de capacitación a los empleados ha cerca de la importancia del servicio que ellos prestan y de la calidad que debe poseer para prestar un servicio de calidad y mantener satisfecho a los usuarios.

Palabras claves: organización, satisfacción, empleado, usuario final.