

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2017

---

**Tema:** “Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. de la ciudad de Riobamba”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión de Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Nidia Lorena Lara Granizo

**Directora:** Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por las señoras: Ingeniera, Silvia Melinda Oyaque Mora, Magíster e Ingeniera, María Soledad Sevilla Galarza, MBA., designadas por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Informe Investigación con el tema: “Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. de la ciudad de Riobamba” elaborado y presentado por la Ingeniera, Nidia Lorena Lara Granizo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
*Presidente y Miembro del Tribunal*

-----  
*Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora, Mg.*  
*Miembro del Tribunal*

-----  
*Ing. María Soledad Sevilla Galarza, MBA*  
*Miembro del Tribunal*

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. de la ciudad de Riobamba”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Nidia Lorena Lara Granizo, autora bajo la Dirección de Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Ingeniera Nidia Lorena Lara Granizo*

*C.c.:0603031899*

**AUTORA**

-----  
*Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster*

*C.c.: 1802831691*

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Ingeniera Nidia Lorena Lara Granizo*  
*C.c.:0603031899*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Derechos De Autor.....	iv
Índice General De Contenido.....	v
Índice De Tablas.....	vi
Índice De Figuras.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Executive Summary.....	xii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....</b>	<b>2</b>
2.1. Área de conocimiento .....	2
2.2. Líneas de investigación .....	2
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>2</b>
3.1. Tiempo de ejecución .....	2
3.2. Financiamiento .....	3
3.3. Autor/es .....	4
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA .....</b>	<b>4</b>
4.1. Definición del problema de la investigación .....	4
4.2. Objetivos de la investigación.....	12
<i>Objetivo general</i> .....	12
<i>Objetivos específicos</i> .....	12
4.3. Justificación de la investigación .....	12
4.4. Marco teórico referencial .....	124
4.5. Metodología.....	32
<b>5. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>8. REFERENCIAS CITADAS.....</b>	<b>68</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Presupuesto del proyecto de investigación .....	3
<b>Tabla 2.</b> Alpha de Cronbach para Clima Organizacional.....	39
<b>Tabla 3.</b> Alpha de Cronbach para Satisfacción Laboral.....	39
<b>Tabla 4.</b> Análisis de normalidad de datos (Clima Organizacional) .....	40
<b>Tabla 5.</b> Análisis de normalidad de datos (Satisfacción Laboral) .....	40
<b>Tabla 6.</b> Categoría de trabajo.....	41
<b>Tabla 7.</b> Distribución por grupos de edad .....	42
<b>Tabla 8.</b> Distribución por sexo .....	43
<b>Tabla 9.</b> Distribución por nivel de instrucción .....	44
<b>Tabla 10.</b> Antigüedad laboral .....	45
<b>Tabla 11.</b> Tipo de contrato .....	46
<b>Tabla 12.</b> Autorrealización .....	47
<b>Tabla 13.</b> Involucramiento laboral.....	48
<b>Tabla 14.</b> Condiciones laborales.....	50
<b>Tabla 15.</b> Comunicación .....	51
<b>Tabla 16.</b> Supervisión.....	53
<b>Tabla 17.</b> Con la Organización .....	54
<b>Tabla 18.</b> Con los Recursos humanos .....	55
<b>Tabla 19.</b> Con la Producción de servicios .....	57
<b>Tabla 20.</b> Con el Control y la supervisión.....	58
<b>Tabla 21.</b> Con la Promoción y remuneración .....	59
<b>Tabla 22.</b> Categoría de trabajo vs Clima organizacional .....	61
<b>Tabla 23.</b> Sexo vs Satisfacción laboral .....	61
<b>Tabla 24.</b> Antigüedad vs Clima organizacional.....	62
<b>Tabla 25.</b> Prueba t .....	62
<b>Tabla 26.</b> Coeficiente de correlación .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cronograma del proyecto de investigación .....	3
Figura 2. Árbol de problemas. Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A .....	11
Figura 3. Factores externos, psicológicos, individuales, grupales y estructurales .....	17
Figura 4. Categoría de trabajo .....	41
Figura 5. Distribución por grupos de edad.....	42
Figura 6. Distribución por sexo .....	43
Figura 7. Distribución por nivel de instrucción.....	44
Figura 8. Antigüedad laboral.....	45
Figura 9. Tipo de contrato .....	46
Figura 10. Autorrealización.....	47
Figura 11. Involucramiento laboral .....	49
Figura 12. Condiciones laborales .....	50
Figura 13. Comunicación .....	52
Figura 14. Supervisión .....	53
Figura 15. Con la Organización.....	55
Figura 16. Con los Recursos humanos.....	56
Figura 17. Con la Producción de servicios.....	57
Figura 18. Con el Control y la supervisión .....	58
Figura 19. Con la Promoción y remuneración .....	60
Figura 20. Dispersión del Clima organizacional vs Satisfacción laboral .....	64

## AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita misericordia. Sus planes son perfectos.

A mis padres y a mi esposo por su apoyo incondicional.

A mis familiares y amigos que compartieron su conocimiento y asesoría para la consecución de este objetivo.

A los directivos y al personal del Hospital San Juan por abrirme sus puertas y permitirme aplicar este proyecto en su organización.

A mi tutora, por ser la guía durante el trabajo de titulación.



## DEDICATORIA

**A mis hijos:**

Alessandro y Mariah Paz, son la inspiración y motivación de mi vida.... los amo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** “Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. de la ciudad de Riobamba”

**AUTOR:** Ingeniera, Nidia Lorena Lara Granizo

**DIRECTOR:** Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster

**FECHA:** 5 de marzo del 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de este proyecto fue determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, con el propósito de mejorar la gestión del talento humano en el Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A de la ciudad de Riobamba. Se trata de un estudio cuali-cuantitativo, con diseño de campo cuya información se obtuvo por medio de encuestas aplicadas a la muestra que tuvo un tamaño de 52 sujetos. El instrumento utilizado para medir el Clima Organizacional pertenece Litwin y Stringer, adaptado y validado en el año 2001 por Echezuria & Rivas que consta de 50 ítems, mientras que en el instrumento de Satisfacción Laboral se desarrollan 36 preguntas, con respuestas múltiples de escala de Liker. En general, para el análisis de datos se empleó estadística descriptiva y estadística inferencial. Para los cálculos estadísticos se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS 23.0. Los resultados encontrados sugieren que los factores de impacto positivo sobre el clima organizacional fueron, la pertenencia, el trabajo en equipo, la autonomía, la lealtad, la oportunidad de progreso, la mejora continua, el alto rendimiento, la información oportuna, mientras que, los factores críticos fueron la falta de lealtad, promociones no siempre justas, trabajo tenso y el proceso de inducción. Para satisfacción laboral los factores positivos fueron, el manejo laboral, la seguridad, el trato, la empatía, la tolerancia, la autonomía, disponibilidad de recursos, y la oportunidad de horas extras. Los críticos fueron, falta de reconocimiento, las cargas de trabajo, supervisión como herramienta de presión, la injusticia en el control, la inconformidad con el salario, las injusticias en la promoción, la desigualdad de

incentivos. El clima organizacional fue mejor evaluado por el personal médico y peor evaluado por el personal administrativo y el personal auxiliar y de servicios. Las mujeres y el personal con menor antigüedad tienden a calificar mejor al clima organizacional. Finalmente, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral existe y es directa.

**DESCRIPTORES:** CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL, GESTION DEL TALENTO HUMANO, COMPROMISO ORGANIZACIONAL, ESTABILIDAD LABORAL, SUPERVISIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, INDUCCIÓN, ESTABILIDAD, REMUNERACIÓN, RECURSOS.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO – COHORTE 2017**

**THEME:** “Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal del Hospital  
San Juan HOSPIESAJ S.A. de la ciudad de Riobamba”

**AUTHOR:** Ingeniera Nidia Lorena Lara Granizo

**DIRECTED BY:** Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster

**DATE:** March 05, 2020

**EXECUTIVE SUMMARY**

The objective was to determine the influence of the organizational climate on job satisfaction, with the purpose of improving the management of human talent in the Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A in Riobamba city. It is a quali-quantitative, field-designed and information-based study obtained through surveys applied to the sample that had a size of 52 subjects. The instrument used to measure Organizational Climate belongs to Litwin and Stringer, adapted and validated in 2001 by Echezuria & Rivas, which consists of 50 items, while in the Job Satisfaction instrument 36 questions are developed, with multiple Likert scale responses. In general, descriptive statistics and inferential statistics were used for data analysis. For statistical calculations, the statistical package IBM SPSS 23.0 was used. The results found suggest that the positive impact on the organizational climate were, membership, teamwork, autonomy, loyalty, the opportunity for progress, continuous improvement, high performance, timely information, and the critical factors were lack of loyalty, not always fair promotions, tense work and the induction process for job satisfaction the positive factors were, labor management, safety, treatment, empathy, tolerance, autonomy, availability of resources, and the opportunity for overtime. Critics were, lack of recognition, workloads, supervision as a tool of pressure, injustice in control, nonconformity with wages, injustices in promotion, inequality of incentives. The organizational climate was better evaluated by medical staff and worse evaluated by administrative staff and auxiliary and service staff. Women and younger staff tend to

rate the organizational climate better. It is concluded that there is a direct relationship between the organizational climate and job satisfaction.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONAL CLIMATE, JOB SATISFACTION, MANAGEMENT OF HUMAN TALENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, EMPLOYMENT STABILITY, SUPERVISION, TEAMWORK, INDUCTION, STABILITY, REMUNERATION, RESOURCES

## **INTRODUCCIÓN**

Las instituciones de salud, tanto pública como privada, cumplen un rol importante en la sociedad, pues son aquellas las encargadas de velar por la calidad de vida de sus habitantes.

Se puede considerar que la vocación de servicio debe estar inmerso en los profesionales que trabajan en el área de la salud, independientemente de la institución que representen, la infraestructura que les rodee y la tecnología con la que cuente, pero no basta con aquel gratificante sentimiento de entrega a sus semejantes, adicionalmente se debe reflexionar que, como seres humanos integrales mantienen sus propias necesidades y aspiraciones.

Desde este enfoque, es menester el análisis de la satisfacción laboral y clima organizacional de las entidades de la salud, tomando en cuenta al personal de todas las áreas, a fin de mejorar la gestión del talento humano.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A de la ciudad de Riobamba”

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Área: Ciencias sociales, educación comercial y derecho

Sub Área: Educación comercial y administración

### **2.2. Líneas de investigación**

La investigación se enmarca en el programa de investigación del Sistema Administrativo, dentro de la línea de investigación de Desarrollo Empresarial.

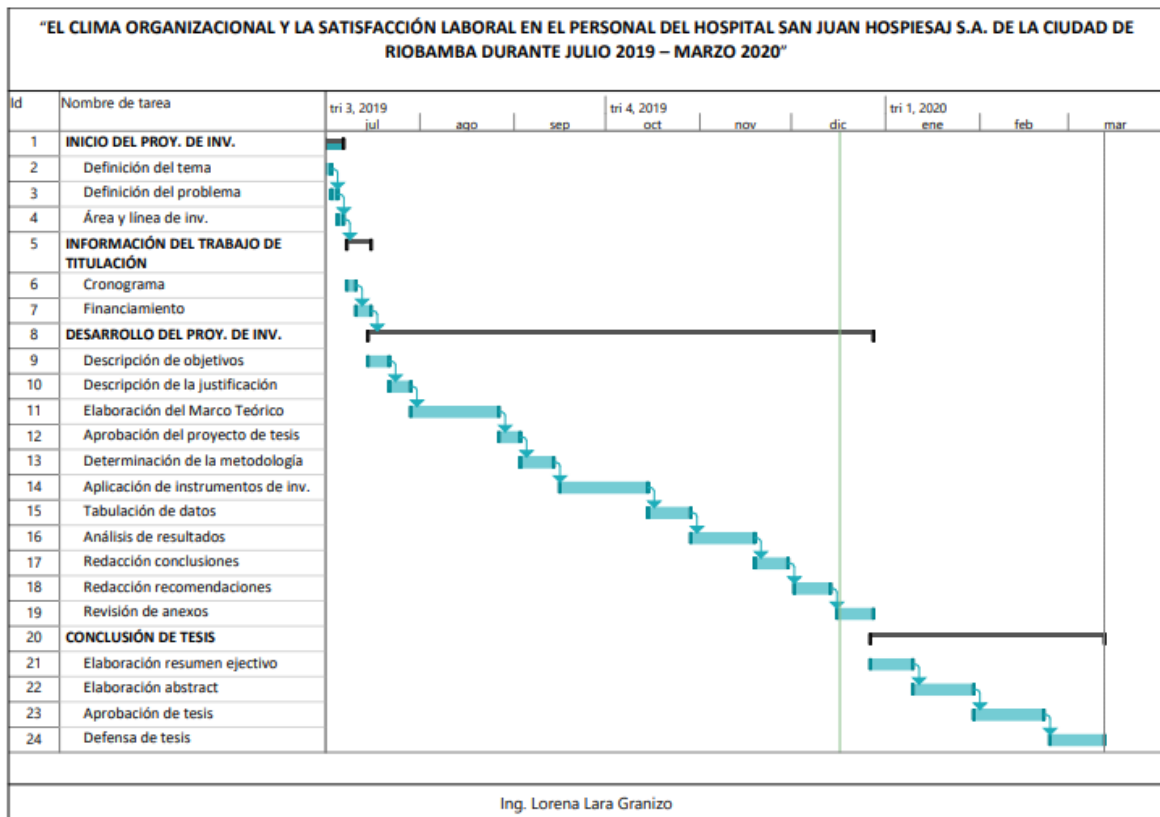
## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Fecha de inicio: 1 de julio 2019

Fecha de finalización: 15 marzo 2020

Las actividades a desarrollarse constan en la figura 1:



**Figura 1.** Cronograma del proyecto de investigación  
Elaborado por: la Autora

### 3.2. Financiamiento

El monto total para la ejecución del proyecto es \$742,50 (setecientos cuarenta y dos con cincuenta centavos dólares americanos) de auto financiamiento por la autora.

A fin de desglosar este rubro, se adjunta la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Presupuesto del proyecto de investigación

DETALLE	VALOR (USD)
Suministros y materiales	225.00
Asesorías externas	300.00
Gastos operacionales	150.00
Imprevistos	67.50
<b>TOTAL:</b>	<b>742.50</b>

Elaborado por: la Autora



### **3.3. Autor/es**

**Nombre:** Lara Granizo Nidia Lorena  
**Grado académico:** Ingeniera  
**Teléfono:** 099 2 740 786 – (03) 2 948502  
**Correo electrónico:** lorenalara776@gmail.com

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

A continuación se presentan una serie de investigaciones que se han realizado en diferentes instituciones o unidades de salud, sobre clima organizacional, algunas de las cuales incluyen a la satisfacción laboral, esto con el fin de proporcionar evidencia empírica sobre el estudio de este campo, sin embargo se debe mencionar que, a pesar de que es un tema que se ha venido tratando con cierta frecuencia, según la bibliografía consultada, aún es difícil encontrar una mayor cantidad de evidencia.

El problema que se aborda en el estudio “Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia” en la Universidad Católica de Manizales en el año 2017, es que las personas se sometan constantemente a situaciones cambiantes e interacciones diarias que interfieren directamente en la productividad y el logro de los objetivos institucionales, y que si se desestima la influencia de las conductas afectivas del individuo en su actividad diaria, se minimiza también las ganancias que la organización.

Para ello han considerado las siguientes dimensiones del clima laboral: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad.

Se evidencia la importancia que para el funcionario tiene, desde su punto de vista, la “interacción amigable” que se mide como la relación respetuosa y efectiva con sus compañeros de área, necesaria para un ambiente de trabajo en equipo con una dirección

participativa. Se manifiesta con igual intensidad la importancia de tener en cuenta las relaciones interpersonales con la coordinación externa, lo que se puede traducir como el valor que el funcionario le confiere al liderazgo participativo en la percepción del clima organizacional. Agudelo (2017)

En otro estudio se analizó el problema de la incipiente aplicación de un modelo de gestión de talento que les permita generar un clima organizacional favorable, de tal forma que garantice la satisfacción en el desempeño de sus colaboradores y, además, los directivos no conocen cuales son los factores críticos que influye en la deserción del talento humano es su entorno laboral, que genera niveles de insatisfacción laboral.

Este estudio denominado “Modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador” se realizó en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, su autor fue, Vinueza (2017) y concluye que: el clima organizacional que percibe el personal de las empresas en estudio, medidos a través de sus dimensiones, tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral.

Otro estudio realizado en la Universidad de Huánuco, sobre “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Ma-Fruta-Huánuco”, Barros (2017) analizó en su estudio el problema concerniente a que la empresa no cuenta con un buen clima organizacional, frente a las relaciones laborales, cada trabajador se encarga del manejo de sus actividades, no existe cooperación entre ellos.

En esta investigación se concluye que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de esta empresa, para esto compararon los indicadores del clima organizacional con los de satisfacción laboral y aplicaron el estadístico de prueba Chi Cuadrado para contrastar la hipótesis. Además, indica que los trabajadores no están satisfechos con los métodos de trabajo que emplea la empresa, debido a la falta de estrategias de los altos directivos.

El problema de la brecha remunerativa entre el personal y su repercusión en el descontento laboral por una parte de los trabajadores, fue tratado en la Universidad Nacional de la

Amazonía Peruana, en un estudio denominado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana” en el año 2015.

Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. Pérez & Rivera (2015)

Otro problema que se analizó en la Universidad de Chile, en el estudio: “Clima Organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad”. Orbeque (2015), lo relaciona a que algunos estamentos institucionales no cambian de trabajo con tanta facilidad y se mantiene prácticamente toda su vida laboral en el mismo lugar.

Sus principales hallazgos fueron: existe relación entre Clima Organizacional y el nivel de compromiso funcionario, donde además se evidencia que las dimensiones del clima que más se relacionan con el compromiso son: la comunicación, la motivación, el estilo de supervisión y la identidad.

Cortés (2009) en la Universidad Veracruzana realizó el estudio “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón” en el año 2009, partiendo del problema que hay errores que impiden alcanzar los objetivos debidos principalmente a ciertos factores como los hábitos, creencias, valores y tradiciones.

En general, concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la dimensión de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño.

Para una mejor comprensión de lo anotado previamente con respecto a las evidencias empíricas sobre el tema, se presenta una tabla resumen de lo descrito, acerca de los problemas que se trataron.

En el cuadro 1 se puede ver un comparativo del problema abordado por los autores mencionados:

**Cuadro 1.** Análisis comparativo de los problemas abordados por autores

<b>Autor</b>	<b>Problema planteado</b>
Rubén Darío Agudelo, et al	Las personas se someten constantemente a situaciones cambiantes e interacciones diarias que interfieren directamente en la productividad y el logro de los objetivos institucionales, y que, si se desestima la influencia de las conductas afectivas del individuo en su actividad diaria, se minimiza también las ganancias que la organización.
Alexander Fernando Vinueza Jara	Incipiente aplicación de un modelo de gestión de talento humano y los directivos no conocen cuales son los factores críticos que influye en la deserción del talento humano es su entorno laboral, que genera niveles de insatisfacción laboral.
Barrós, López, Ángela	La empresa no cuenta con un buen clima organizacional, frente a las relaciones laborales, cada trabajador se encarga del manejo de sus actividades, no existe cooperación entre ellos.
Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo y Rivera Cardozo, Pedro Lito	Brecha remunerativa entre el personal, lo cual podría traducirse en un descontento laboral por una parte de los trabajadores.
Orbeque Huenchuan, Andrea Elizabeth	Algunos estamentos como técnicos paramédicos, administrativos y auxiliares, no cambia de trabajo con tanta facilidad y se mantiene prácticamente toda su vida laboral en el mismo lugar.
Cortés Jiménez, Nelsy Marien	Se presentan errores que impiden alcanzar los objetivos debidos principalmente a ciertos determinantes como los hábitos, creencias, valores y tradiciones.

Elaborado por: Lorena Lara

Tomando en cuenta los problemas planteados por los diferentes autores ya mencionados, se puede notar que son los problemas organizativos los que prevalecen y que tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral. En la mayoría de estudios se comprueba que la falta de políticas directrices son las que restringen el crecimiento de la empresa debido a la inconformidad de sus trabajadores porque sus salarios no son competitivos.

**Cuadro 2.** Dimensiones analizadas por autores

Autor	Dimensiones
Agudelo Loaiza, Rubén, et al	<b>Clima laboral:</b> comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia en la productividad
Vinueza Jara, Alexander Fernando	<b>Clima laboral:</b> Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación <b>Satisfacción laboral:</b> Circunstancias laborales, circunstancias del trabajo, balance entre lo obtenido y lo esperado.
Barrós, López, Ángela	<b>Clima laboral:</b> Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, coherencia en la dirección, valores colectivos. <b>Satisfacción laboral:</b> Condiciones de trabajo, interacción con los jefes, bienestar de los trabajadores.
Pérez Tenazoa, Néstor Oswaldo y Rivera Cardozo, Pedro Lito	<b>Clima organizacional:</b> involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización. Satisfacción laboral: oportunidad de progreso, apoyo, interés, niveles de logro, información, participación y compañerismo.
Obreque Huenchuan, Andrea Elizabeth	<b>Clima organizacional:</b> Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, estabilidad, comunicación. <b>Satisfacción laboral:</b> compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.
Cortés Jiménez, Nelsy Marien	<b>Clima organizacional:</b> Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación

Elaborado por: Lorena Lara

De acuerdo a las dimensiones consideradas por cada autor, y a manera de comparación, se observa que cada uno de ellos realiza una revisión teórica del clima organizacional y la satisfacción laboral en conjunto y luego con base a cuestionarios validados en otros estudios, seleccionan aquellas que van a ser consideradas en cada estudio particular, de acuerdo a su propio criterio, pero tomando en cuenta condiciones similares con empresas o instituciones que se encuentren en el mismo giro de negocio.

Las dimensiones del clima organizacional vistas en conjunto son:

Comunicación interna – reconocimiento - relaciones interpersonales - toma de decisiones - entorno físico – compromiso - adaptación al cambio - coordinación externa – estructura- responsabilidad – recompensa – riesgo – calidez – identidad – motivación – estabilidad - involucramiento laboral – supervisión - condiciones laborales – autorrealización, entre otras.

Las dimensiones de la satisfacción laboral más mencionadas son:

Condiciones del trabajo – interacción con los jefes – bienestar de los trabajadores – oportunidad de progresar – apoyo – interés – niveles de logros – información – participación – compañerismo - compromiso afectivo – de continuidad y normativo, entre otras.

Con el fin de aportar con el entendimiento del tema, y luego de analizar los estudios anteriormente mencionado, se han identificado dimensiones tangibles como intangibles. Las tangibles son visibles en la percepción del clima organización y satisfacción laboral, mientras que las intangibles son las que están ahí pero no se las puede observar directamente.

Esta clasificación se consolida en el cuadro 3.

**Cuadro 3.** Dimensiones tangibles e intangibles consideradas por autores

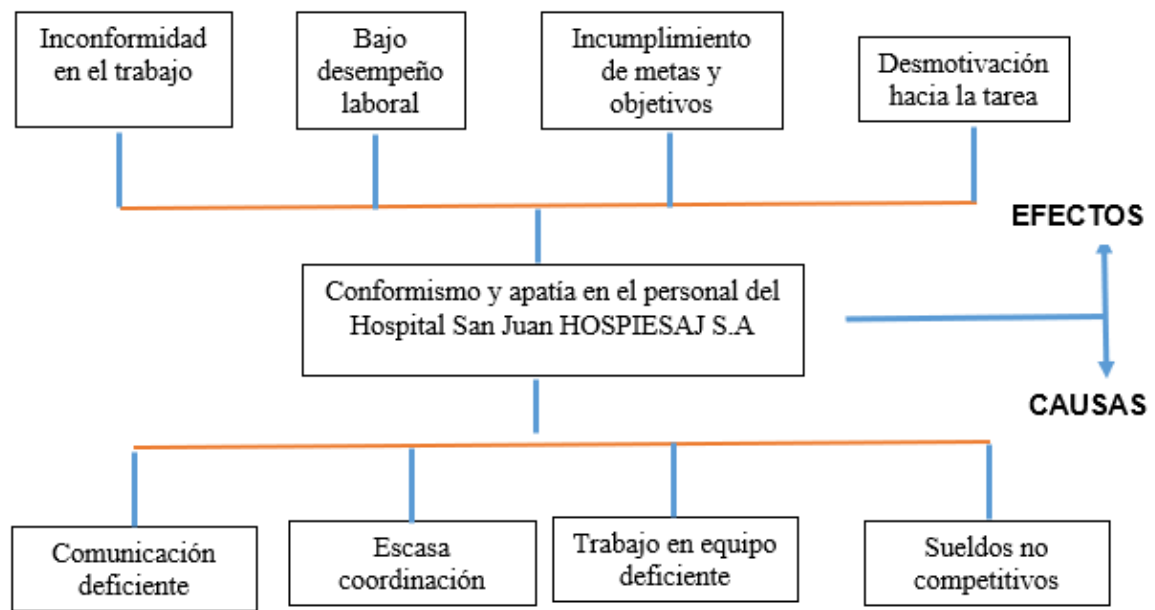
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Clima organizacional</b>	Tangibles: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento</li><li>• Entorno físico</li><li>• Estructura</li></ul> Intangibles: <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación interna</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Compromiso</li><li>• Accesibilidad</li><li>• Capacidad de respuesta</li></ul>
<b>Satisfacción laboral</b>	Tangibles: <ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Condiciones físicas del trabajo</li></ul> Intangibles: <ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li><li>• Calidad del Servicio</li><li>• Rotación del personal</li><li>• La organización</li></ul>

Elaborado por: Lorena Lara

Como los ya mencionados existen varios trabajos investigativos sobre clima organizacional, que son un referente valioso, pero las intervenciones serán únicas para cada empresa o institución.

De manera general, el sistema de salud público del Ecuador, se enfrenta en la actualidad a varios factores como: la falta de presupuesto, las excesivas demandas de servicio, los múltiples servicios médicos que proporcionan, limitada infraestructura, la falta de aplicación de criterios administrativos, la cultura laboral carente de principios de calidad, la falta de métodos y sistemas de trabajo orientados a la eficiencia de los recursos, entre otros.

Estos problemas en cierta manera están relacionados con los que actualmente ocurren en el hospital San Juan HOSPIESAJ S.A, sobre todo en las relaciones entre jefes y el personal y la inconformidad con los salarios.



**Figura 2.** Árbol de problemas. Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A

De forma particular, y como producto de la observación directa, en el Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A se presentan algunos problemas, relacionados con la comunicación deficiente entre los colaboradores de toda la organización, desde los mandos altos, a medios - bajos y viceversa, el personal no está acostumbrado a trabajar en equipo, por lo general llegan, realizan solo su trabajo y se van, les cuesta trabajo coordinar actividades con otras áreas. Los sueldos no son competitivos comparados con el sector público.

Todo esto ha generado cierta apatía, conformismo e insatisfacción, sin embargo, se observa como principales ventajas que tiene la institución, la entrega de bonos económicos por puntualidad y rendimiento, reconocimientos verbales, subsidio del 70% de los uniformes, tarjeta navideña de Supermaxi por un valor de \$50 USD americanos, descuento en la farmacia del Hospital, hospitalización gratuita para sus trabajadores y la capacitación continua en temas relacionados con el giro de la organización.

Basándose en lo representado en el árbol de problemas, en donde se observa que las causas del problema se relacionan con el clima organizacional y los efectos con la satisfacción laboral, se plantean la siguiente pregunta de investigación. ¿Es el clima organizacional inadecuado la principal causa del conformismo y apatía, ocasionando la insatisfacción



laboral en el personal del Hospital San Juan de la ciudad de Riobamba, de julio del 2019 a marzo del 2020?

#### **4.2. Objetivos de la investigación**

##### ***Objetivo general***

Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral, para mejorar la gestión del talento humano en el Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A de la ciudad de Riobamba

##### ***Objetivos específicos***

1. Fundamentar científicamente las bases conceptuales que sustentan el clima organizacional y la satisfacción laboral.
2. Caracterizar con base a variables sociodemográficas al personal del Hospital San Juan HOSPIESAC S.A
3. Identificar los factores que afectan el clima organizacional en el Hospital San Juan HOSPIESAC S.A para generar la línea base de la intervención correctiva.
4. Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAC S.A
5. Relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral.

#### **4.3. Justificación de la investigación**

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización.

Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad. Galicia, García , & Hernández (2018).

La influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, posee especial importancia para cualquier organización, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; en la toma de decisiones; en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución; en la eficacia, la eficiencia y en la productividad del trabajo, así como en otros indicadores y resultados generales de trabajo. Chávez (2018).

Actualmente existe alta exigibilidad para que las organizaciones sean competitivas, resulta ineludible enfocarse en el entorno en el cual desarrollan su diaria labor los jefes administrativos, los empleados y trabajadores, llamado clima organizacional, de ahí la importancia de desarrollar este tema en este trabajo investigativo, con el propósito de conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Hospital HOSPIESAJ S.A

Es importante determinar cuáles son las dimensiones (involucramiento laboral – supervisión – comunicación – condiciones laborales – autorrealización) que tienen una mayor influencia en la satisfacción, a fin de proponer una priorización del trabajo en estas dimensiones desde el punto de vista de la gestión.

El desarrollo de este tema se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para directivos, empleados y trabajadores del Hospital San Juan HOPIESAJ S.A, porque se apoya en la detección de falencias en el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

Al mejorar el clima organizacional se fortalece la competitividad, innovación y sostenibilidad institucional, considerando que los trabajadores motivados, participativos y con altos niveles de empoderamiento potencian el logro de las metas institucionales.

Y finalmente constituirá un importante aporte de la academia para uno de los hospitales más importantes de la ciudad de Riobamba y del centro del país.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

La presente investigación está basada en el paradigma critico-propositivo, que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo.

Gutierrez (1997) considera que este paradigma se establece con base a la teoría crítica, entendiéndose como una actitud que abarca todos los aspectos de la vida humana, mediante ontológico de sus principios.

El proyecto general de la Teoría Crítica se apoya en los siguientes principios epistemológicos, según Salgado, J (1996):

- Indisoluble unidad teoría-praxis.
- No hay razón para el neutralismo axiológico de la ciencia.
- Ideal emancipatorio del conocimiento.
- Analizar la realidad social desde la categoría de totalidad.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **Definición**

Hay variados conceptos sobre clima organizacional, pero se mencionan a continuación los más relevantes: El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Pérez & Rivera (2015).

Goncalves (1997) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Pérez & Rivera (2015) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Anzola (2003) opina que,

El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968), citado por Pérez & Rivera (2015) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional, que comprende el nivel tecnológico, la estructura organizacional, el contexto, la jerarquía, el salario que percibe, las actitudes y el nivel de satisfacción.

Para Rodriguez (2016),

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

## Tipos de clima organizacional

**Cuadro 4.** Tipos de clima organizacional basado en el Modelo de Likert

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
La dirección no posee confianza en sus empleados	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados	Existe confianza entre supervisores y subordinados	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección
Se caracteriza por usar amenazas, ocasionalmente recompensas	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizando recompensas y castigos solo ocasionalmente	La motivación de los empleados se da por su participación, por su implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia	La mayor parte de las decisiones las toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización
La comunicación n existe más que en forma de directrices, e instrucciones específicas. Comunicación vertical	Prevalen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo	Comunicación ascendente–descendente y lateral

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Lorena Lara

## Características del clima organizacional

Se establece tres tipos de variables (causales, intermedias y finales):

Las variables causales indican la evolución de la empresa en términos de resultados y se refieren a los cambios que podrían ocurrir en un lapso de tiempo.

Las variables intermediarias son las que ocurren durante el proceso de la producción, reflejadas en los indicadores de gestión, la comunicación transversal, el liderazgo en la toma de decisiones, las motivaciones, las actitudes, etc.

Las variables finales pertenecen también al grupo de factores internos, se consideran dependientes por que constituyen el efecto de la intervención de las variables causales e

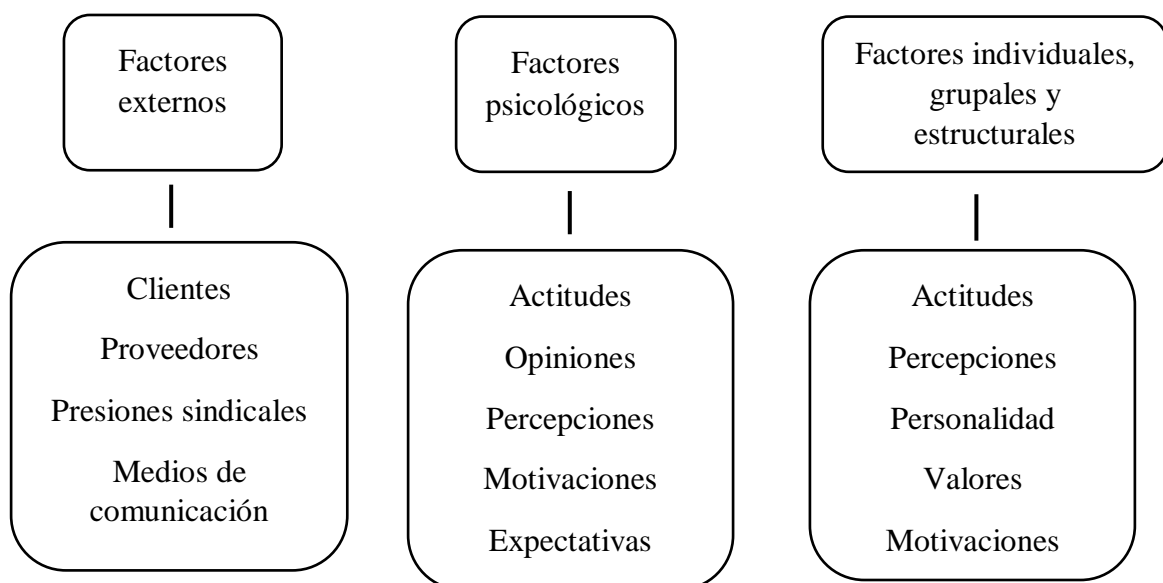
intermediarias, y tienen relación directa con los resultados obtenidos en términos de productividad y estado de pérdidas y ganancias. El análisis de estos tres tipos de variables caracteriza a una organización ubicándola como nivel cerrada, cuando el nivel jerárquico autoritario, o abierta, para un nivel jerárquico participativo.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto.

Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación. Los factores psicológicos son aquellos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

Los factores individuales, grupales y estructurales se refieren a las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.



**Figura 3.** Factores externos, psicológicos, individuales, grupales y estructurales

Según Lavarello & Gonzalez (2015) el clima organizacional tiene que ver con los factores ambientales experimentados conscientemente por los individuos dentro de sus sitios de trabajo. Zenteno & Durán (2016), explica a esta variable como un conjunto de propiedades del ambiente laboral que el trabajador percibe acerca de las estructuras y procesos organizacionales Graciano & Muñoz (2014) y de la convergencia entre características personales y organizacionales Bravo & Calderón (2014) que afectan, directa o indirectamente, el comportamiento de las personas dentro de una organización.

A su vez, el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales Cardona & Zambrano (2014). Con un resultado positivo o negativo, el clima organizacional influye en los procesos organizacionales y psicológicos.

En este contexto, el clima es un factor coyuntural en la vida de toda organización, que se asienta sobre la cultura organizacional, la historia, los valores y la tradición de la entidad. El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales.

Hernández, Fernández, & Baptista (1999) indica que,

Derivado de ello, su medición, a través de la encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico imprescindible dentro de las organizaciones, dado que aporta información valiosa en relación a la detección de problemas y posibles focos de conflicto.

Tras el análisis de los resultados obtenidos permite planificar, diseñar y ejecutar futuras acciones para resolverlos; sin el citado análisis y las correspondientes medidas de él derivadas, la encuesta sería inútil, entre otras razones, porque no se cumplirían las expectativas de cambio de los empleados, quienes esperan tras cumplimentación acciones de mejora en la organización.

El simple hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y tomadas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará en una mejora del clima laboral.

Por otra parte, Salgado, J (1996), señalan que,

Buena parte de las investigaciones en la materia toma como objeto de estudio a las grandes corporaciones y, en general, a la fuerza de trabajo de la cadena de producción, obviando a los cuadros medios y altos, lo que demuestra cierta incongruencia ante la realidad de las economías, especialmente de las emergentes, donde más del 80% de las empresas se clasifican como pequeñas o medianas empresas.

### **Evaluación del clima laboral**

La evaluación del clima laboral ha evolucionado en diferentes formas, debido a la multitud de propuestas hechas por los diferentes estudiosos e investigadores Brown & Moberg (1990). Entre ellas se encuentran:

La categórica, la cual consiste en clasificar a las organizaciones en tipos teóricos preexistentes: la dimensional, consiste en clasificar a las organizaciones con base en una serie preestablecida de características que describen cómo es el clima organizacional y de ese proceso se obtienen los resultados; la documental, que consiste en recopilar información de distintas fuentes con el propósito de identificar el tipo y características del clima laboral de la organización.

El Método de cuestionario se integra por un conjunto de preguntas que siguen un modelo teórico que fundamenta la existencia de determinados factores como componentes o indicadores del constructo a evaluar, esta metodología a la fecha es la que mejor ha probado su efectividad y pertinencia, al permitir emplear estadísticos como medidas de su validez y confiabilidad.



Litwin & Stringer (1978) lograron describir el clima laboral con base en seis componentes o dimensiones:

1) estructura, 2) responsabilidad individual, 3) recompensas, 4) riesgo, 5) calidez, apoyo y tolerancia, y 6) conflictos.

Locke (1976) propuso un modelo de cuatro dimensiones: 1) claridad, armonía y justicia, 2) desafío independencia y responsabilidad, 3) facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento y

Según Landy (2005) proponen que,

Para los análisis estadísticos de investigaciones se debe tomar en cuenta cuatro elementos o indicadores del clima laboral: 1) estrés del rol y falta de armonía, 2) reto y autonomía en el puesto, 3) facilidad y apoyo para el liderazgo y 4) cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

Likert citado por Rodriguez (2016) propone,

Un instrumento de medición del clima laboral que consideran las siguientes dimensiones o indicadores: 1) estilo de autoridad, 2) esquemas motivacionales, 3) comunicaciones, 4) procesos de influencia, 5) procesos de toma de decisiones, 6) procesos de planificación, 7) procesos de control y 8) objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Chiang & Ojeda (2013) proponen una escala para la evaluación y diagnóstico del clima organizacional basada en un a escala tipo Likert,

Considera los siguientes 12 factores: a) comunicación interna, b) reconocimiento, c) relaciones interpersonales en el trabajo, d) calidad en el trabajo, e) toma de decisiones f) entorno físico, g) objetivos de la institución, h) compromiso, i) adaptación al cambio, j) delegación de actividades y funciones, k) coordinación externa, l) eficiencia en la productividad.

Echezuria & Rivas (2001), realizó una adaptación del cuestionario de Litwin y Stringer, en el cual se consideran 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

## **Dimensiones del Clima organizacional**

### ***Dimensión de Autorrealización:***

Según Vinueza (2017) esta dimensión se relaciona con,

Según la pirámide de Maslow, la autorrealización es el nivel máximo al que podría alcanzar el ser humano, por lo tanto, la empresa debería contribuir a la consecución de este fin, brindando al trabaja un clima organizacional apropiado en el que se sienta satisfecho y que siempre una perspectiva de crecimiento. Se trata de una búsqueda personal que está presente todo el tiempo, porque nunca se deja de tener expectativas a lo largo de vida.

La Autorrealización Personal no es un destino, sentirse realizado no es algo que se logra al final de haber logrado un objetivo, sino más bien como un punto que se alcanza en el camino y que curiosamente luego de llegar a él, nos presionamos para ponerlo un poco más lejos y lograr con esto más y mejores cosas. Desde este punto de vista, tiene sentido que el desarrollo personal busque mejoramiento continuo pues nos lleva a nuestra autorrealización personal.

### ***Dimensión de Involucramiento Laboral:***

Vinueza (2017) sobre esta dimensión la define como,

El involucramiento laboral representa el compromiso y la apropiación de los fines de la empresa que promueve su desarrollo. Se lo ve también como el nivel manifiesto de interés en la ejecución de tareas. Hay algunos factores que contribuyen a incrementar el nivel de involucramiento, tales como los incentivos y el reconocimiento de competencias.

### ***Dimensión de Apoyo del supervisor:***

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los lineamientos y el liderazgo de las jefaturas es la clave para conservar a colaboradores motivados a ser parte de la organización Chiavenato (2011).

Para este mismo autor,

El fin de la supervisión es la utilización óptima de recursos para la elaboración de un proceso de trabajo, por tanto, la misma debe ser realizada de una manera técnica y especializada, porque los procesos involucran no solo al recurso humano, sino al conjunto de recursos humanos, máquinas, herramientas, materia prima, insumos y más, que son parte directa o en ocasiones indirecta en la producción de servicios enfocados hacia la demanda.

La alta exigibilidad actual, obliga a que los colaboradores sean productivos, y para ello, es vital la supervisión que garantice la elaboración de bienes o servicios. Para esto naturalmente, el ambiente de trabajo debe ser motivador, a más de administrar cada uno de los procesos.

### ***Dimensión de Comunicación:***

Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión, de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes en la misma.

Según Lomonosov (2015) y otros,

Todo proceso de interacción social a través de mensajes, se conoce como comunicación, que puede ser verbal o no verbal, en ocasiones se da de uno a uno, o a nivel grupal.

### ***Dimensión de condiciones laborables:***

Vinueza (2017) considera que,

Esta dimensión engloba la autonomía con el que el colaborador desempeña sus actividades, la presión del ambiente laboral y la orientación hacia la tarea. Para su cumplimiento, la empresa debe proveer el presupuesto necesario, materias e insumos, y fundamentalmente la motivación psicológica.

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es un concepto complejo que, con frecuencia, suele confundirse con la motivación laboral o con la moral del trabajador.

De acuerdo a Atalaya (1999),

Un severo error conceptual, dado que la satisfacción laboral designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo y se describe como la disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, por lo que el nivel de satisfacción o insatisfacción del trabajador dependerá de multitud de factores: ambiente físico, reconocimiento por parte de sus superiores, sentido de logro ante la tarea efectuada, posibilidad de aplicar sus conocimientos o de desarrollar otros nuevos, asunción de retos, entre otros.

Se puede mencionar algunos aspectos positivos que se mejoran cuando los niveles de satisfacción en el trabajo son altos, como la disminución del absentismo y la rotación del personal, que tiene un gran impacto en la calidad de vida del colaborador, sin dejar de lado

los salarios, el reconocimiento de competencias, la capacitación continua o ascensos, fundamentales para la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, e impacta de modo significativo en la disminución del absentismo laboral y de la rotación de personal, en tanto que incrementa la calidad de vida; así mismo, los trabajadores satisfechos —ya sea debido a adecuaciones salariales, al reconocimiento organizacional, a las facilidades de capacitación o de ascenso en la jerarquía empresarial— incrementan su nivel de productividad.

Por el contrario, los trabajadores insatisfechos —salarios inadecuados, falta de reconocimiento, asignación de tareas rutinarias, falta de incentivos de desarrollo profesional, entre otros motivos— merman su rendimiento Alonso (2006).

**Cuadro 5.** Definiciones: Satisfacción laboral

Autor	Definición
Locke (1976)	Placentero o positivo estado emocional resultante de la valoración del puesto de trabajo o experiencias en el trabajo.
Chiavenato (1986)	Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo.
Sikula, 1992	Es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado.
Igarria y Guimares (1993)	La satisfacción laboral se refiere a las reacciones afectivas primarias de los individuos con relación a varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo.
Blum & Nayles (1995)	Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.
Koontz y O'Donnell (1995)	La satisfacción laboral se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo.
Mason y Griffin (2002)	En la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen

	‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.
Wright y Davis (2003)	Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.
Bracho (2006)	Es la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.
Morillo (2006)	Perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.
Spector (2007)	La satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.
Wright & Bonett, (2007)	La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo.
Andresen, Domsch & Cascorbi (2007)	Es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.
Lee y Chang (2008)	Es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en (Morillo, 2006)

Alonso (2006) a este respecto manifiesta que,

Aun cuando la literatura es abundante en la materia, no existe por el momento una definición universalmente aceptada del constructo (es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Son constructos la inteligencia, la personalidad y la creatividad, por ejemplo), podría incluso afirmarse que cada autor elabora la definición del mismo en función de las características específicas de su objeto de estudio o desde su perspectiva personal —satisfacción como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas; como orientación positiva hacia el empleo; como potenciador de conducta laboral, entre otras facetas

asociadas al contenido del trabajo: interés intrínseco, variedad, oportunidades de aprendizaje, salario, condiciones laborales específicas, etc.

En este escenario, las definiciones contenidas en la tabla 5, son apenas una mínima muestra de la multitud de descripciones que la literatura ofrece. Pese a ello, la mayor parte de los autores revisados Alonso (2006); Atalaya (1999); Peiró (1984), entre otros, consideran válida la teoría bifactorial de Herzberg (1966) y su distinción de dos grupos de variables laborales asociadas a la satisfacción en el trabajo: a) factores de contenido o motivadores, intrínsecos al trabajo y, b) factores de contexto o de higiene, extrínsecos al trabajo.

Al respecto, Peiró (1996), señala que,

Son intrínsecos aquellos aspectos relativos a la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, la creatividad de las tareas, la carga de responsabilidades respecto al trabajo, a los compañeros y/o a la promoción; y, como extrínsecos, los aspectos relacionados con la política y dirección de la empresa, los temas técnicos de la supervisión, las relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo, entre otros.

### **Factores asociados a la satisfacción laboral**

Atalaya (1999) señala que,

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral, pudiendo incluirse, entre otras muchas, un trabajo intelectualmente estimulante, las recompensas equitativas, las condiciones favorables de trabajo y la cooperación entre compañeros.

La satisfacción laboral depende del grado de coincidencia que existe entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y los resultados de éste en relación con sus expectativas. En este contexto, las organizaciones tienden a establecer mecanismos que aseguren la presencia de una fuerza de trabajo, suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que

conduzca al logro de los objetivos y las metas de la entidad y, al mismo tiempo, procuren satisfacer las expectativas y aspiraciones de la citada fuerza de trabajo.

Desde esta perspectiva, la motivación se vuelve un elemento sustantivo para generar, mantener, modificar o cambiar conductas en la dirección deseada Mendoza & Pérez (2008).

Como tantos otros conceptos ligados al ámbito organizacional no existe una definición universalmente aceptada del concepto de motivación.

Para Robbins, P (2003) el clima organizacional es,

La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de las metas, sea estas personales u organizacionales y, desde la perspectiva organizacional, como la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad (...) para satisfacer alguna necesidad personal.

La definición permite destacar tres elementos esenciales a juicio de Mendoza & Pérez (2008):

- a. La necesidad o condición interna del individuo.
- b. El esfuerzo o desempeño para satisfacerla, que puede ser medido en términos de intensidad, cantidad o calidad.
- c. Las metas organizacionales como herramienta de respuesta tanto a los objetivos de la organización como a las expectativas de los trabajadores como recompensa por su esfuerzo por alcanzarlas.

Como alternativa a la definición de Robbins, Judge, & Brito (2009) puede citarse la de Stoner (2000) según la cual, aquello que estimula la acción de las personas son las necesidades humanas, mismas que pueden clasificar en muchas categorías, y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo del individuo y poseen un grado de importancia relativa para cada persona.

Este grado de importancia las jerarquiza de modo diferente de acuerdo a la persona, la situación o la ocasión, dado que las necesidades y las motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.



Siguiendo lo expuesto, Medina, Gallego, & Lara (2008), afirman que “El personal constituye un capital humano fundamental para la organización, por lo que es de suma importancia que perciba que su trabajo en la empresa repercutirá en generación de valor, es decir, debe estar satisfecho, motivado”.

Conocer, identificar y comprender las expectativas laborales de sus trabajadores permitirá a la empresa establecer estrategias que le permitan alinearlas a los objetivos organizacionales, con propósitos de incrementar la motivación y apuntalar los niveles de satisfacción de sus empleados. Para lograr y mejorar el nivel de motivación del personal, debe generarse una coincidencia entre el logro de sus expectativas y los resultados que obtienen con su trabajo.

Esto obliga a la organización a conocer y comprender estas expectativas para así responder adecuadamente a cada una de ellas. En este sentido, la actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos.

Sartain (2006), citado por Medina, Gallego, & Lara (2008) añade la necesidad de obtener información sobre la actividad del personal que permita garantizar el logro de los objetivos de la empresa y el aporte que cada trabajador ha realizado al logro de estos objetivos.

Ello permitirá conocer el rendimiento del trabajador y aportar antecedentes que lleven a estrategias para su mejora, lo que implica tomar decisiones sobre capacitación y formación, como también sobre gestión de carreras, reclutamiento, relaciones con el personal, en definitiva, decisiones sobre estrategias de desarrollo de recursos humanos. Esta evaluación de cada trabajador deberá llevar a la par una retribución acorde a los resultados obtenidos.

Por lo que esta retribución al personal tiene por objetivo alcanzar la eficiencia y equidad, partiendo de una condición básica que es el cumplimiento de la legalidad. Esta eficiencia implica que la retribución debe estar en concordancia con el incremento en la productividad o en el control de los costos laborales, en la búsqueda por alcanzar los objetivos organizacionales Medina, Gallego, & Lara (2008).

El sistema de retribución debe reconocer tanto las contribuciones del personal como sus necesidades, entendiendo que se debe ofrecer una mayor retribución por un rendimiento, experiencia o formación mayor. La retribución debe considerar las necesidades, lo que implica reconocer que las personas requieren de un estipendio que les permita vivir adecuadamente y cumplir, al menos, con sus necesidades básicas de acuerdo con las expectativas y la realidad particular de cada individuo García & Casanueva (1999).

Por tanto, motivación y satisfacción laboral se dan en la medida en que se reconoce y retribuye el aporte individual a la organización que cada trabajador ha realizado, en donde este aporte está dado por todo aquello que recibe como consecuencia de la eficiencia y contribución que este ha tenido en la entidad.

Las formas de retribución al personal pueden clasificarse en dos grandes áreas: a) por un lado la retribución no económica, asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y, b) retribución económica, que permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada cual recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la empresa.

Este parámetro básico que es la remuneración, que está de acuerdo al sueldo o estipendio que las partes hubieren acordado y que, a su vez, debe estar en consonancia con las disposiciones legales que regulan la relación laboral.

Locke (1976) define la satisfacción laboral como:

Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985) indica que,

Algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional.  
2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor

significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

Boada & Tous (1993) opinan que,

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier cargo que se desempeñe una persona, no sólo en términos de su bienestar, sino también en términos de productividad. Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo.

Para esta investigación, satisfacción laboral puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación laboral, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo, que inciden directamente en el buen desempeño y dependen del clima laboral.

Atendiendo a lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer y analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral, y la relación existente entre estas variables, en el Hospital San Juan de la ciudad de Riobamba.

La satisfacción laboral se puede disgregar en las siguiente:

### ***Satisfacción con la organización***

Robbins, P (2003) con respecto a la satisfacción con la organización indica que es una,

La identificación que el empleado mantiene con la organización, se la conoce como una actitud positiva en general, y lo transforma en un sujeto de aporte para el

cumplimiento de las metas de la organización, porque mantiene activamente la participación y su desempeño pasa a ser parte fundamental en su labor diaria.

### ***Satisfacción con las relaciones humanas***

Según Ramos (2015) este es un factor importante porque,

Naturalmente para que exista interacción hace falta dos o más personas y entre ellos se intercambia información o instrucciones de trabajo, he incluso sentimientos en relación al ambiente de trabajo. En esta interacción resulta primordial la comunicación entre el nivel jerárquico y operativo, para abordar aspectos relacionados eminentemente a la gestión, pero también para atender las inquietudes de los colaboradores, con el fin de solucionar conflictos y orientar hacia el cumplimiento de objetivos.

### ***Satisfacción con la producción de bienes y servicios***

Para Basantes (2017) la productividad determina que,

Mientras más alto sea el sentimiento de satisfacción tenga el colaborador, más productivo será, debido a que se potencia la pertenencia en la medida que con el agrado desempeña mejor su labor. Esta aseveración es válida para las relaciones internas, como para la imagen corporativa hacia el sector externo en donde se ubican los clientes, proveedores o distribuidores. La productividad debe entenderse como la capacidad de la organización para una alta producción con menos recursos, lo que se traduce en eficiencia.

### ***Satisfacción con el control y supervisión***

Salazar (2014) afirma que,

Este factor es muy importante, porque las tareas siempre deben ser supervisadas, pero, la manera cómo se las ejecuta, hace que el trabajador pueda sentirse

presionado o lo tome como una retroalimentación positiva, entonces, el tipo de supervisión que se realice debe ser aquel que conjugue estos aspectos citados, para que no sea el castigo o la amenaza, sino más bien la motivación la que produzca mayor rendimiento en el trabajo.

### ***Satisfacción con la promoción y remuneraciones***

Según Basantes (2017),

Tanto los salarios como los beneficios de ley, e incentivos, están considerados dentro de la remuneración, por el contrario, la promoción se orienta hacia el reconocimiento por un trabajo bien ejecutado, que en algunas instituciones se alinean a una evaluación de desempeño alineados con los objetivos organizacionales. Tiene valor agregado las organizaciones que diseñan un sistema de retribuciones no económicas, que estimule al colaborador en el desarrollo de sus funciones.

## **4.5. Metodología**

### **Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque basado en el paradigma mixto, cuali- cuantitativo, porque se utilizó tanto métodos cualitativos como de métodos cuantitativos para la recopilación y análisis de datos e involucra la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa, además, se introducen variables cualitativas (tipo nominal y ordinal) y variables cuantitativas (tipo discretas y continuas).

De esta forma, se acrecienta el nivel de certidumbre en las conclusiones de la investigación. El enfoque cuantitativo sigue el método científico y procura darle fuerza a la correlación entre variables mediante la contrastación de hipótesis, así como a la objetivación y a la generalización de los resultados que se obtengan para poder realizar inferencias desde la muestra hacia la población.

El enfoque cualitativo es multimetódico: hermenéutico o interpretativo, para descubrir los significados del clima laboral y la satisfacción laboral; el fenomenológico para la comprensión del alcance de cada dimensión o categoría de las variables dependiente e independiente.

### **Modalidad de la investigación**

La modalidad fue de campo y bibliográfica: de campo porque el análisis de los datos se desarrolló en el lugar o sitio en el cual se ha presentado el problema; y, es bibliográfica o documental porque tuvo como propósito profundizar diferentes enfoques, teorías y criterios, recopilada de libros, folletos y revistas científicas afines con el propósito de estudiar diferentes modelos y tendencias que aporten significativamente al objeto de la investigación.

### **Nivel de la investigación**

De acuerdo al nivel de investigación este estudio fue de tipo correlacional mediante el cual se estableció la correlación y la intensidad de la misma, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral percibido por el personal médico, enfermería, fisioterapia; personal administrativo y personal auxiliar y de servicios del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A.

### **Población y muestra**

#### **Población**

La población se conformó con el total de sujetos susceptibles de ser investigados y corresponde a todo el personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A que suman 60 colaboradores.

#### **Muestra**

Es un subconjunto de la población.

La muestra fue aleatoria simple, fue un procedimiento de muestreo probabilístico que dio a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la ecuación de población finita:

$$n = \frac{N(p)(q)(z^2)}{(N - 1)(E^2) + (p)(q)(z^2)}$$

Dónde:

N= (tamaño de población) = 60

p = 0.5 (Probabilidad de ocurrencia)

q = 0.5 (Probabilidad de no ocurrencia)

E = 5% (error de muestra) = 0.05

Z = 1.96 (nivel de confianza)

**n = 52**

### **Criterio de inclusión**

Todo el personal que labora en el Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A

### **Criterio de exclusión**

Personal contratado desde hace seis meses o menos, a la aplicación de los instrumentos de investigación.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de los datos**

#### **Técnicas.**

Con referencia a la forma de recolectar la información, se aplicó la encuesta, para obtener información simultáneamente de varios sujetos acerca de la percepción del personal.

#### **Instrumentos.**

Se utilizó cuestionarios validados internacionalmente, los mismos que midieron el clima organizacional y la satisfacción laboral

Para el diagnóstico del clima organizacional, se utilizó un instrumento de Litwin y Stringer, adaptado y validado por Echezuria & Rivas (2001). Se trata de un cuestionario, en el cual se consideran 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general. Las categorías diagnosticadas consideradas para el instrumento estuvieron basadas en las puntuaciones directas; se tomó como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria.

Para el caso de la satisfacción laboral se aplicó la encuesta que consta de 5 dimensiones:

- a. Satisfacción con la organización
- b. Satisfacción con las relaciones humanas
- c. Satisfacción con la producción de bienes y servicios
- d. Satisfacción con el control y supervisión
- e. Satisfacción con la promoción y remuneraciones

### **Confiabilidad.**

Se aplicó el Alfa de Crombach, mediante la aplicación de una prueba piloto, a una muestra con características semejantes, pero de tamaño más reducido, de acuerdo a lo recomendado por la literatura científica.

### **Hipótesis**

El clima organizacional influye en la satisfacción laboral percibida por el personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A

### **Variables**

#### **Variable dependiente**

Satisfacción laboral

#### **Variable independiente**

Clima organizacional



**Cuadro 6. Operacionalización de variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Clima organizacional	Autorrealización	- Autonomía - Oportunidad - Promoción - Información - Empoderamiento	Likert	Encuesta
	Involucramiento laboral	- Lealtad - Confianza - Iniciativa		
	Condiciones laborales	- Ambiente - Seguridad - Relaciones		
	Comunicación	- Servicios - Resultados - Inducción		
	Supervisión	- Verificación - Riesgos - Rendimiento		
Satisfacción laboral	Con la organización	- Cumplimiento - Negociación - Seguridad - Reconocimiento - Méritos	Likert	Encuesta
	Con las relaciones humanas	- Trato - Empatía - Compañerismo		
	Con la producción de servicios	- Metas - Recursos - Autonomía - Eficiencia - Objetivos - Adaptación		
	Con el control y supervisión	- Control - Retroalimentación - Equidad - Presión - Evaluación		
	Con la promoción y remuneración	- Salario - Oportunidades - Horas extras		

Elaborado por: Autora

## Procedimiento para el análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de la información se siguió la siguiente secuencia:

- Diseño o selección de los instrumentos de recolección de información primaria validados. (recopilación de datos)
- Aplicar los instrumentos de recolección de datos a la muestra representativa de la población objeto de estudio.
- Elaboración de una base de datos que contiene todas las variables en estudio.
- Analizar e interpretar la información y representar numérica y gráficamente.

En general para el análisis de datos se empleó estadística descriptiva y estadística inferencial.

Para los cálculos estadísticos se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS 23.0

Para el análisis de los resultados de las encuestas con preguntas cerradas, es decir datos discretos que vienen de un proceso de contar, se utilizó estadística descriptiva, y se calcularon las frecuencias absolutas y relativas y cuando fue necesario se graficaron estos resultados. Se analizó además el comportamiento por grupos.

Para el análisis de datos cuantitativos continuos derivados de un proceso de medición, se utilizaron medidas de tendencia central para determinar los valores de la media, desviación estándar, dispersión de datos debidos a la varianza.

Para la comprobación de hipótesis que determinó si existe o no correlación entre las variables seleccionadas, se usó estadística inferencial y se procedió de la siguiente manera:

Se identificaron las variables de la hipótesis.

**H<sub>0</sub>:** Hipótesis nula

Es una afirmación que no se rechaza a menos que la información de la muestra ofrezca evidencia convincente de que es falsa.

**H<sub>1</sub>:** Hipótesis alternativa o de investigación.

Esta Hipótesis se acepta si la información de la muestra ofrece suficiente evidencia estadística para rechazar la Hipótesis nula.

Si el p valor o significancia estadística es  $< 0.05$  o  $< 0.01$  se aprueba la hipótesis de investigación.

Si el p valor o significancia estadística es  $> 0.05$  se rechaza la hipótesis de investigación.

#### *Selección del nivel de significancia*

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el nivel de significancia de 0.05 que representa el 95% de confiabilidad.

#### *Estadístico de prueba*

Primero se determinó si los datos siguen o no la distribución normal, aplicando las pruebas de normalidad, esto es fundamental para elegir las pruebas de contraste paramétricas o no paramétricas. Para la verificación del supuesto de normalidad de los datos se utilizó la prueba de Kolmogorov- Smirnov, por tratarse de una muestra mayor a 50 observaciones. Normalidad es cuando los valores de la variable siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

Se realizaron análisis bivariados y multivariados y para determinar la influencia de cada dimensión del clima organizacional sobre la variable satisfacción laboral.

En todos los casos la bondad de ajuste determinó si se debe o no aplicar la prueba seleccionada.

Este diseño metodológico, así planteado, permitió el cumplimiento de los objetivos declarados en esta investigación.

Debe anotarse que las encuestas fueron anónimas y se las aplicó previo al consentimiento informado de cada participante y, además, solo se tomaron en cuenta aquellas encuestas que contaban con más del 90% de preguntas respondidas.

## 5. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### Análisis de consistencia interna

En el caso de esta investigación, para el análisis de fiabilidad de la productividad, se aplicó una prueba piloto a una submuestra de 10 trabajadores.

**Tabla 2.** Alpha de Cronbach para Clima Organizacional

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.970	.971	50

**Fuente:** Encuesta piloto

El valor del Alpha de Cronbach para las dimensiones e indicadores de la variable “CLIMA ORGANIZACIONAL” es de 0.970 que es un valor alto e indica excelente consistencia interna del cuestionario para esta variable.

**Tabla 3.** Alpha de Cronbach para Satisfacción Laboral

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.957	.958	36

**Fuente:** Encuesta piloto

El valor del Alpha de Cronbach para las dimensiones e indicadores de la variable “SATISFACCIÓN LABORAL” es de 0.957 que es un valor alto e indica excelente consistencia interna del cuestionario para esta variable.

Los valores encontrados son satisfactorios, son mayores que 0.9 lo que indica excelente consistencia interna, evidenciándose que el instrumento tiene una alta confiabilidad y, por tanto, puede ser aplicado, con la certeza de que está midiendo lo que en realidad se quiere medir.

### **Análisis de normalidad de datos**

Por tratarse de más de 50 observaciones, se elige la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Decisión: Si el valor de la significancia (sig.)  $> 0.05$  los datos siguen la distribución normal y si es  $< 0.05$  los datos no siguen la distribución normal.

**Tabla 4.** Análisis de normalidad de datos (Clima Organizacional)

<b>Dimensiones Cima Organizacional</b>	<b>Kolmogorov- Smirnov Sig</b>
Autorrealización	.000
Involucramiento laboral	.000
Condiciones laborales	.000
Comunicación	.000
Supervisión	.000

En este caso, como el valor de la significancia estadística es  $< 0.05$ , la distribución de datos para la variable Clima Organizacional no siguen la distribución normal. Por tanto, para comprobar hipótesis habrá que seleccionar pruebas no paramétricas.

**Tabla 5.** Análisis de normalidad de datos (Satisfacción Laboral)

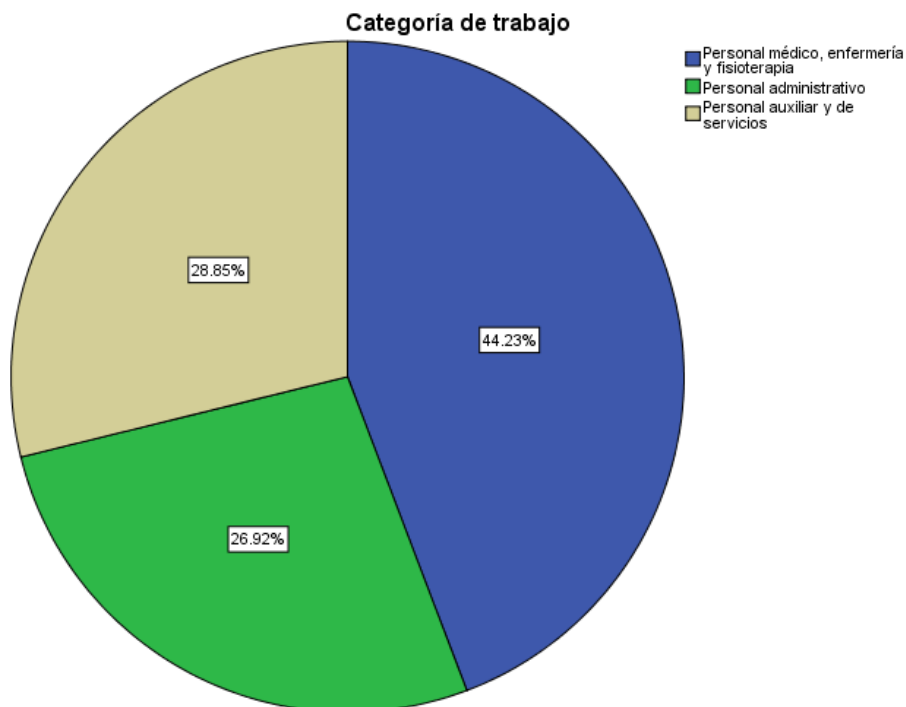
<b>Dimensiones Satisfacción Laboral</b>	<b>Kolmogorov- Smirnov Sig</b>
Con la organización	.000
Con los recursos humanos	.000
Con la producción de servicios	.000
Con el control y la supervisión	.000
Con la promoción y remuneración	.000

Para el caso de la variable Satisfacción Laboral, el valor de la significancia estadística es  $< 0.05$ , la distribución de datos no sigue la distribución normal.

**Tabla 6.** Categoría de trabajo

<b>Categoría de trabajo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Personal médico, enfermería y fisioterapia	23	44.2
Personal administrativo	14	26.9
Personal auxiliar y de servicios	15	28.8
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 4.** Categoría de trabajo

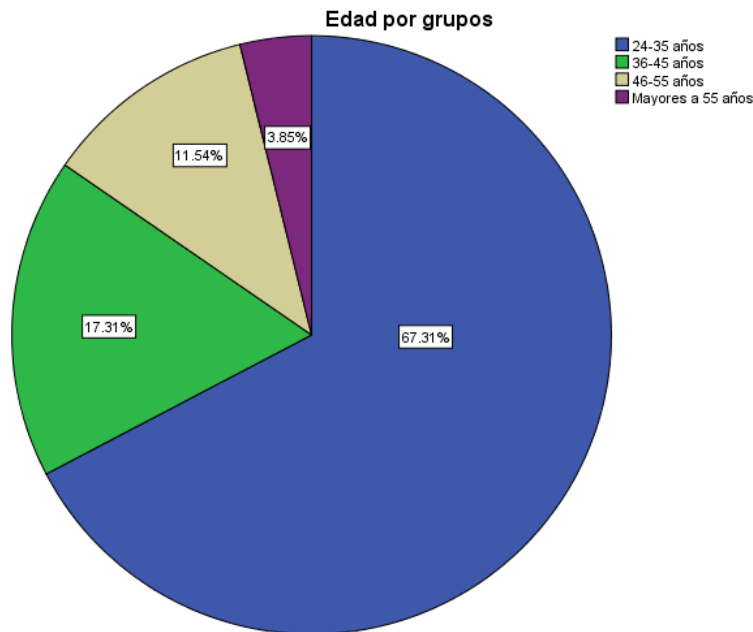
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

El 44.2% del total del personal corresponde a la categoría de médicos, enfermeras y fisioterapeutas, lo cual es compatible con su naturaleza de institución de salud. El 26.9% corresponde al personal administrativo que agrupa a cajeras, convenios, recepcionista, información, contabilidad y sistemas; y, el 28.8% lo conforma el personal auxiliar y de servicios.

**Tabla 7.** Distribución por grupos de edad

<b>Grupos de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
24-35 años	35	67.3
36-45 años	9	17.3
46-55 años	6	11.5
Mayores a 55 años	2	3.8
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 5.** Distribución por grupos de edad

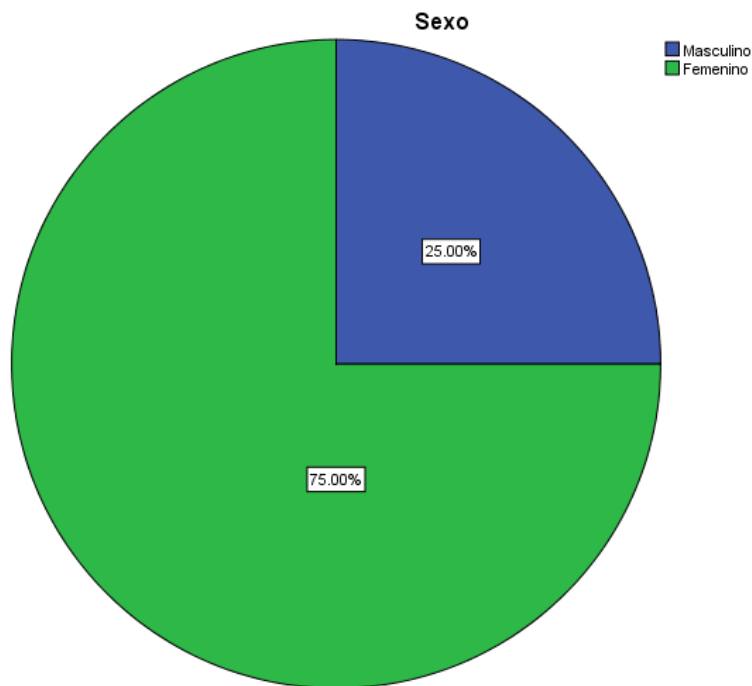
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

El 67.3% del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A se encuentran en el rango de edad de 24-35 años, es decir, en su mayoría son jóvenes. El 17.3% están ubicados entre 36-45 años, se trata de un personal con experiencia. El 11.5% se encuentra entre 45-55 años y apenas un 3.8% que podría considerarse como marginal sobrepasa los 55 años. La edad mínima fue de 21 años y la máxima de 61 años, con una media de 35.04 años y una desviación estándar de 9.8 que equivale a decir que el 70% del personal se encuentra en el rango de  $35.04 \pm 9.08$  esto es (25.96 – 44.12) años.

**Tabla 8.** Distribución por sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	13	25.0
Femenino	39	75.0
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 6.** Distribución por sexo

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

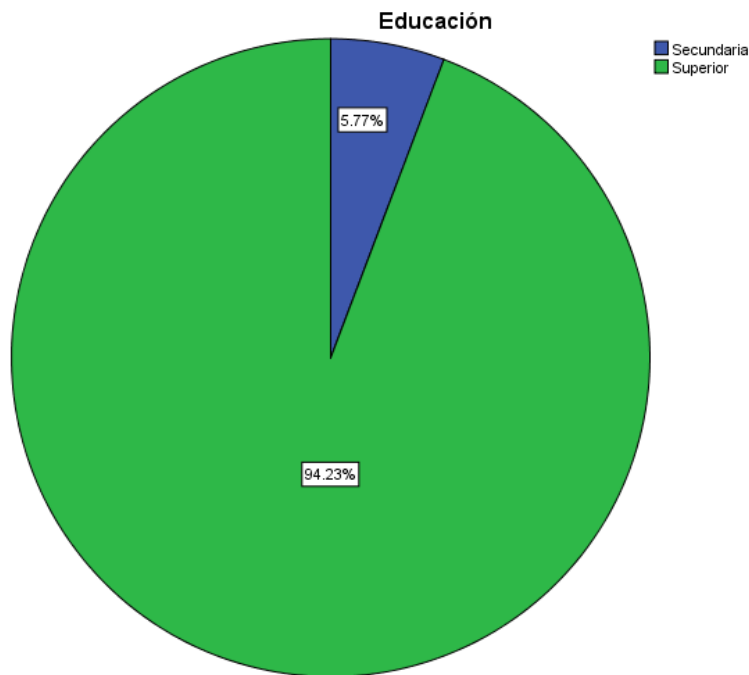
Se observa en la tabla 8 que el porcentaje femenino supera al masculino, en una proporción porcentual 3:1. Al personal femenino que labora en el Hospital San Juan Riobamba HOSPIESAJ S.A le corresponde el 75% mientras que al masculino el 25%. Se puede atribuir este resultado al hecho de que actualmente el acceso a la formación es igualitario, de ahí el auge de la tendencia de profesionales del sexo femenino en todos los campos profesionales.



**Tabla 9.** Distribución por nivel de instrucción

<b>Nivel de instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Secundaria	3	5.8
Superior	49	94.2
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 7.** Distribución por nivel de instrucción

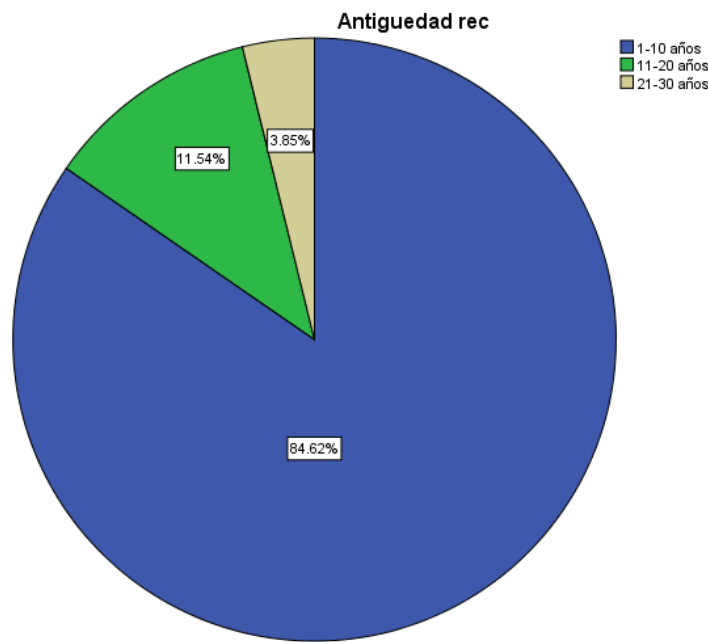
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

En cuanto al nivel de instrucción académica, la gran mayoría que equivale al 94.2% tienen formación superior, como era de esperarse en una institución de salud encargada de ofrecer calidad en el servicio que presta. Apenas el 5.8% del personal tiene formación académica de nivel secundario. De esta forma este hospital garantiza una atención de calidad con base a la formación profesional, tanto de médicos, enfermeras, fisioterapeutas, laboratorio clínico y personal administrativo.

**Tabla 10.** Antigüedad laboral

<b>Antigüedad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1-10 años	44	84.6
11-20 años	6	11.5
21-30 años	2	3.8
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 8.** Antigüedad laboral

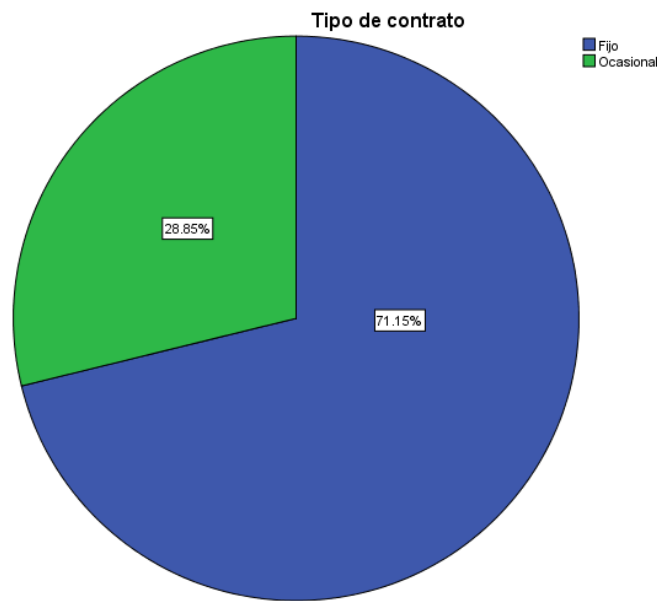
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

El 84.6% del personal que labora en el hospital San Juan HOSPIESAJ S.A cuenta con una experiencia de 10 años o menos, es decir, se trata de profesionales jóvenes con altos niveles de formación profesional. El 11.5% ha laborado en la institución por un tiempo comprendido entre 11 a 20 años y el 3.8% supera los 30 años de antigüedad laboral hasta un máximo de 30 años. Los resultados muestran que en esta institución de salud se combina la experiencia con la juventud, cuya cohesión aporta al ejercicio profesional en su diaria labor. La importancia de mantener un equilibrio en las empresas o instituciones entre experiencia y juventud es un factor que es clave para conservar la competitividad.

**Tabla 11.** Tipo de contrato

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Fijo	37	71.2
Ocasional	15	28.8
Total	52	100.0

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 9.** Tipo de contrato

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

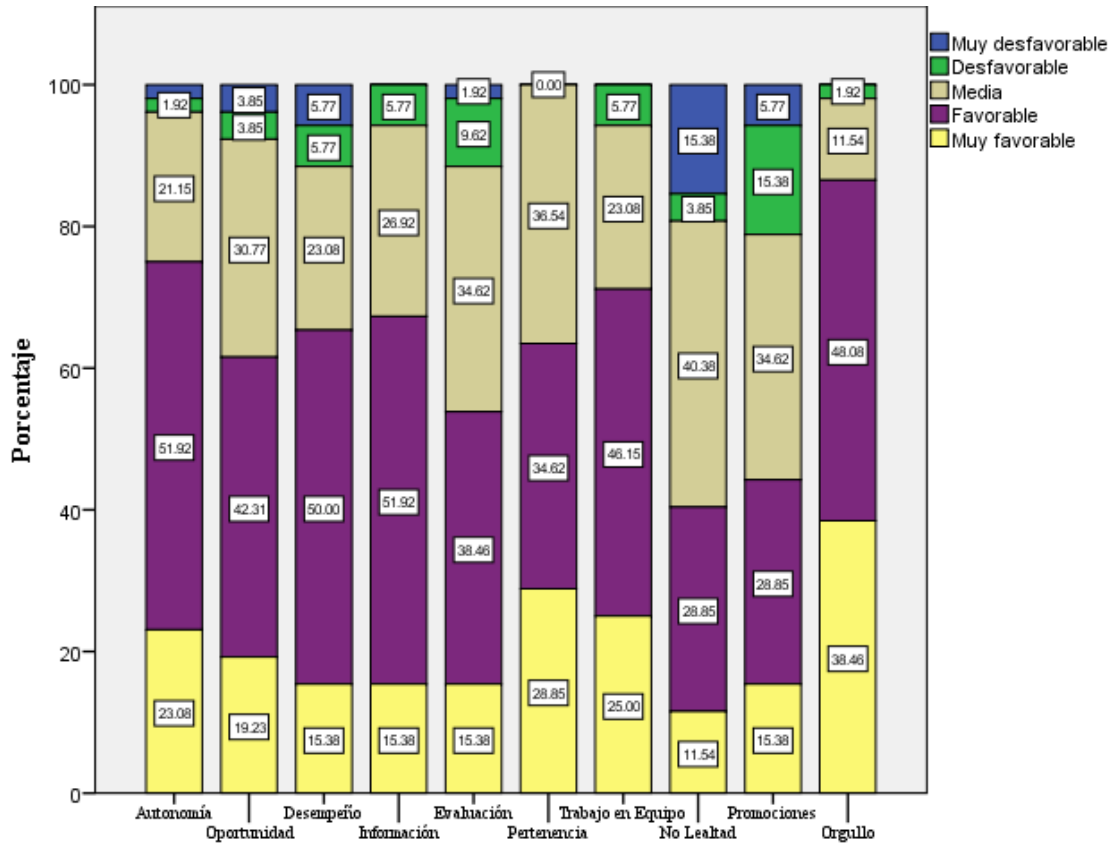
El 71.2% del total del personal del hospital San Juan HOSPIESAJ S.A tiene un contrato fijo de trabajo y el 28.8% es personal de contrato ocasional. Entre las diversas modalidades de contratación existentes, los empleadores prefieren contratar temporalmente a sus colaboradores, aunque su trabajo sea permanente. Esta situación muchas veces es grave y puede traer serias consecuencias, sobre todo en la estabilidad emocional del trabajador, que considera que en cualquier momento se podría prescindir de sus servicios y genera además cierta insatisfacción laboral y a veces falta de compromiso institucional.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla 12.** Autorrealización

	Muy desfavorable	Desfavorable	Media	Favorable	Muy favorable
<b>Autonomía</b>	1.90%	1.90%	21.20%	51.90%	23.10%
<b>Oportunidad</b>	3.80%	3.80%	30.80%	42.30%	19.20%
<b>Desempeño</b>	5.80%	5.80%	23.10%	50.00%	15.40%
<b>Información</b>	0.00%	5.80%	26.90%	51.90%	15.40%
<b>Evaluación</b>	1.90%	9.60%	34.60%	38.50%	15.40%
<b>Pertenencia</b>	0.00%	0.00%	36.50%	34.60%	28.80%
<b>Equipo</b>	0.00%	5.80%	23.10%	46.20%	25.00%
<b>Lealtad</b>	15.40%	3.80%	40.40%	28.80%	11.50%
<b>Promociones</b>	5.80%	15.40%	34.60%	28.80%	15.40%
<b>Orgullo</b>	0.00%	1.90%	11.50%	48.10%	38.50%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**CO: Autorrealización**

**Figura 10.** Autorrealización

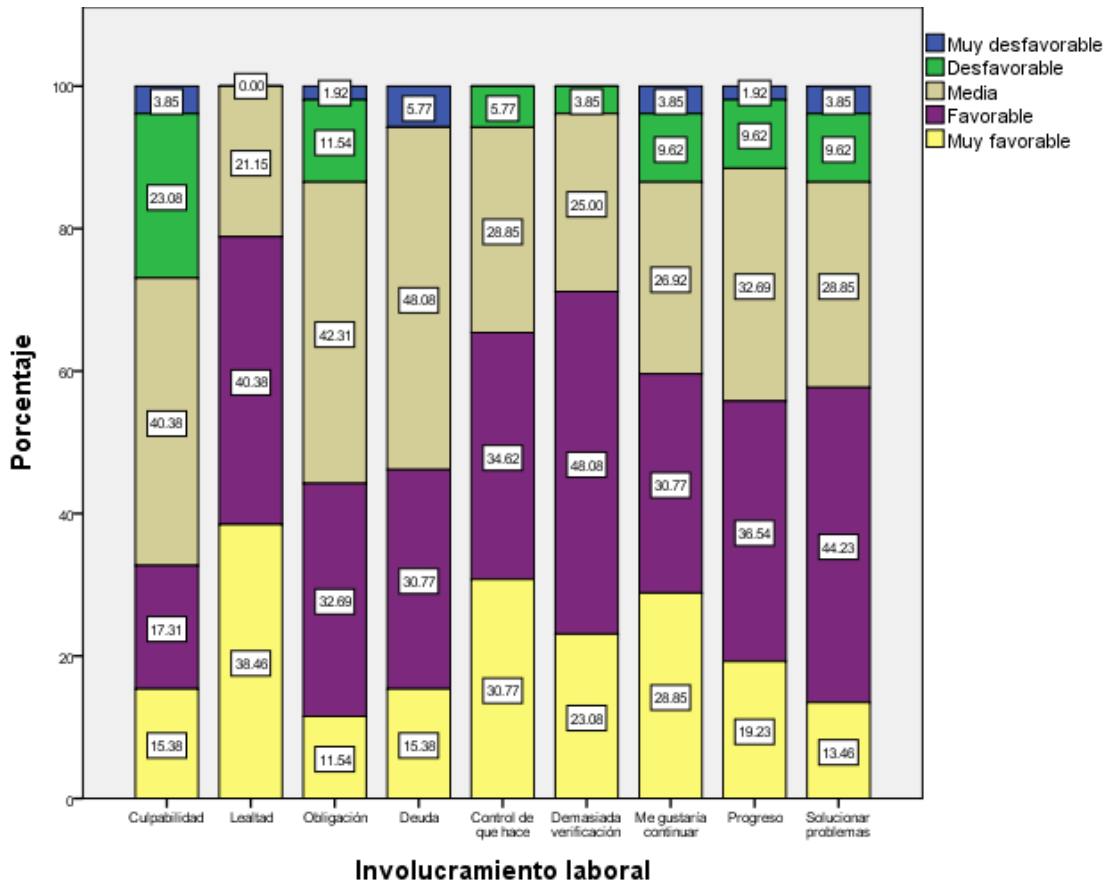
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

El análisis de la dimensión de “Autorrealización” evidencia que el indicador de más alta frecuencia favorable es el orgullo que el trabajador siente de trabajar en la institución, lo que motiva a generar un alto grado de pertenencia, ser parte importante de la institución, así también, valoran en alto grado el trabajo en equipo y la autonomía que tienen para llevar a cabo su trabajo. En términos generales la tendencia es evaluar los indicadores de la media hacia la condición más favorable. Sin embargo, se puede referir que los ítems con calificación menos favorable son que consideran que no se refleja lealtad de los colaboradores hacia la organización y que las promociones muchas veces no son justas. Las necesidades individuales del ser humano son representaciones carentes de satisfacción, las mismas pretenden compensarse por medio de la jerarquía primaria de supervivencia, hasta la secundaria manifestada en el incremento de bienestar del individuo, ya que por lo general busca y anhela el desarrollo integral como persona, direccionado de manera plena a la adquisición y logro de metas en cada uno de los ámbitos de desarrollo personal , social, educativo y laboral, por lo contrario, si dichas necesidades no son satisfechas resultará imposible que el individuo logre sentirse realizado.

**Tabla 13.** Involucramiento laboral

	<b>Muy desfavorable</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Media</b>	<b>Favorable</b>	<b>Muy favorable</b>
Culpabilidad	3.80%	23.10%	40.40%	17.30%	15.40%
Lealtad	0.00%	0.00%	21.20%	40.40%	38.50%
Obligación	1.90%	11.50%	42.30%	32.70%	11.50%
Deuda	5.80%	0.00%	48.10%	30.80%	15.40%
Control de lo que hace	0.00%	5.80%	28.80%	34.60%	30.80%
Demasiada verificación	0.00%	3.80%	25.00%	48.10%	23.10%
Me gustaría continuar	3.80%	9.60%	26.90%	30.80%	28.80%
Progreso	1.90%	9.60%	32.70%	36.50%	19.20%
Solucionar problemas	3.80%	9.60%	28.80%	44.20%	13.50%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 11.** Involucramiento laboral

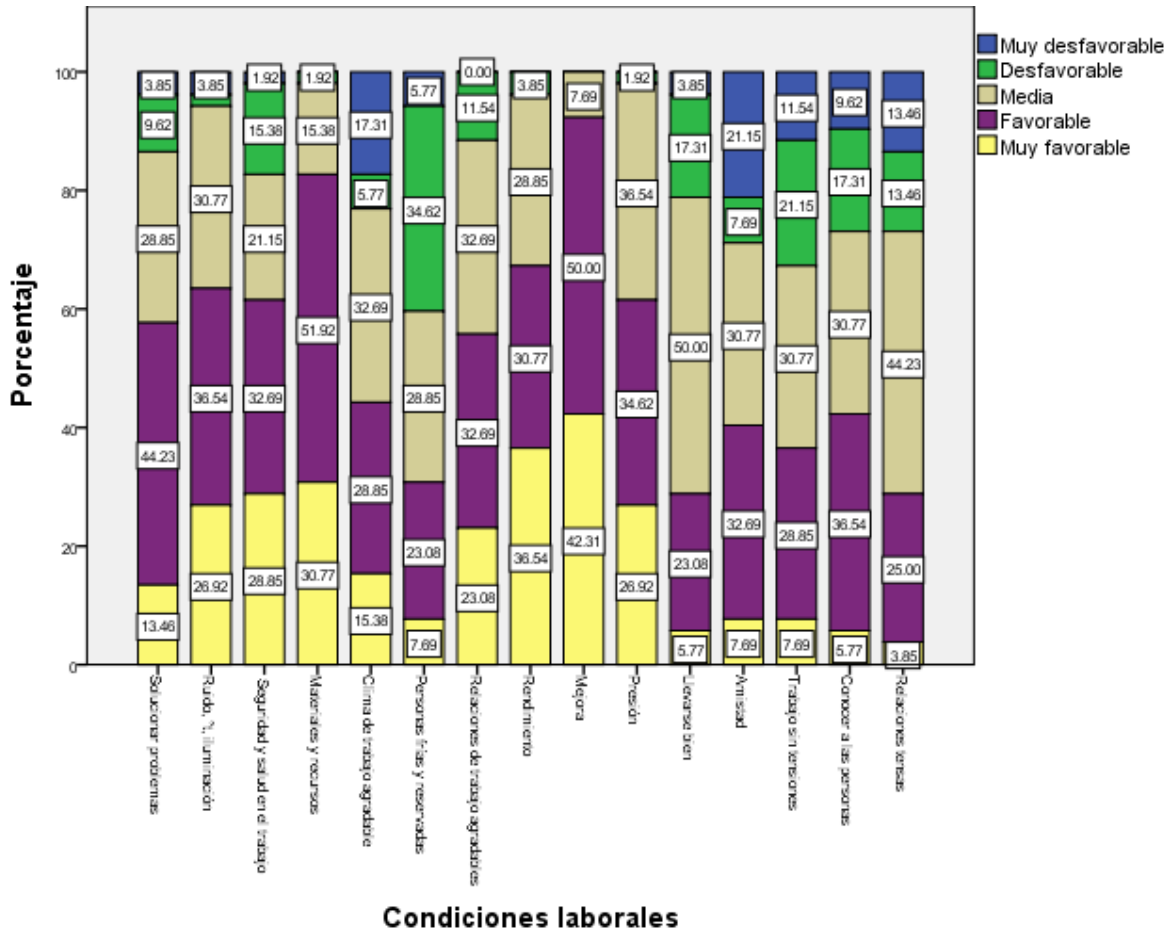
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

Los criterios más favorables en cuanto a la dimensión de involucramiento laboral se concentran en los indicadores de lealtad entendida como que la institución en la que trabaja merece toda su lealtad, algo así como un compromiso serio, y refieren que les gustaría continuar laborando en este hospital. Otro ítem calificado como favorable es que a los de la alta dirección le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con ellos. Valoran también la oportunidad de progreso. En esta dimensión los indicadores que alcanzaron frecuencias importantes desfavorables son: sentirse culpable si dejara la institución ni tampoco se sienten obligados hacia las personas que trabajan con ellos. Para cualquier empresa, sin importar su tamaño, el aprovechamiento de los recursos es reflejo de una administración eficiente y representa la orientación de la misma hacia la competitiva, siendo un elemento clave de esta el involucramiento laboral de los empleados. El porcentaje de aquellos trabajadores que no asumen una posición favorable o desfavorable es representativo en todos los ítems a excepción de la lealtad institucional. Por lo demás se nota una tendencia a una evaluación favorable de los indicadores en esta dimensión.

**Tabla 14.** Condiciones laborales

	Muy desfavorable	Desfavorable	Media	Favorable	Muy favorable
Solucionar problemas	3.80%	9.60%	28.80%	44.20%	13.50%
Ruido, ºt, iluminación	3.80%	1.90%	30.80%	36.50%	26.90%
Seguridad y salud en el trabajo	1.90%	15.40%	21.20%	32.70%	28.80%
Materiales y recursos	0.00%	1.90%	15.40%	51.90%	30.80%
Clima de trabajo agradable	17.30%	5.80%	32.70%	28.80%	15.40%
Personas frías y reservadas	5.80%	34.60%	28.80%	23.10%	7.70%
Relaciones de trabajo agradables	0.00%	11.50%	32.70%	32.70%	23.10%
Rendimiento	0.00%	3.80%	28.80%	30.80%	36.50%
Mejora	0.00%	0.00%	7.70%	50.00%	42.30%
Presión	0.00%	1.90%	36.50%	34.60%	26.90%
Llevarse bien	3.80%	17.30%	50.00%	23.10%	5.80%
Amistad	21.20%	7.70%	30.80%	32.70%	7.70%
Trabajo sin tensiones	11.50%	21.20%	30.80%	28.80%	7.70%
Fácil conocer a las personas	9.60%	17.30%	30.80%	36.50%	5.80%
Relaciones tensas	13.50%	13.50%	44.20%	25.00%	3.80%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 12.** Condiciones laborales

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

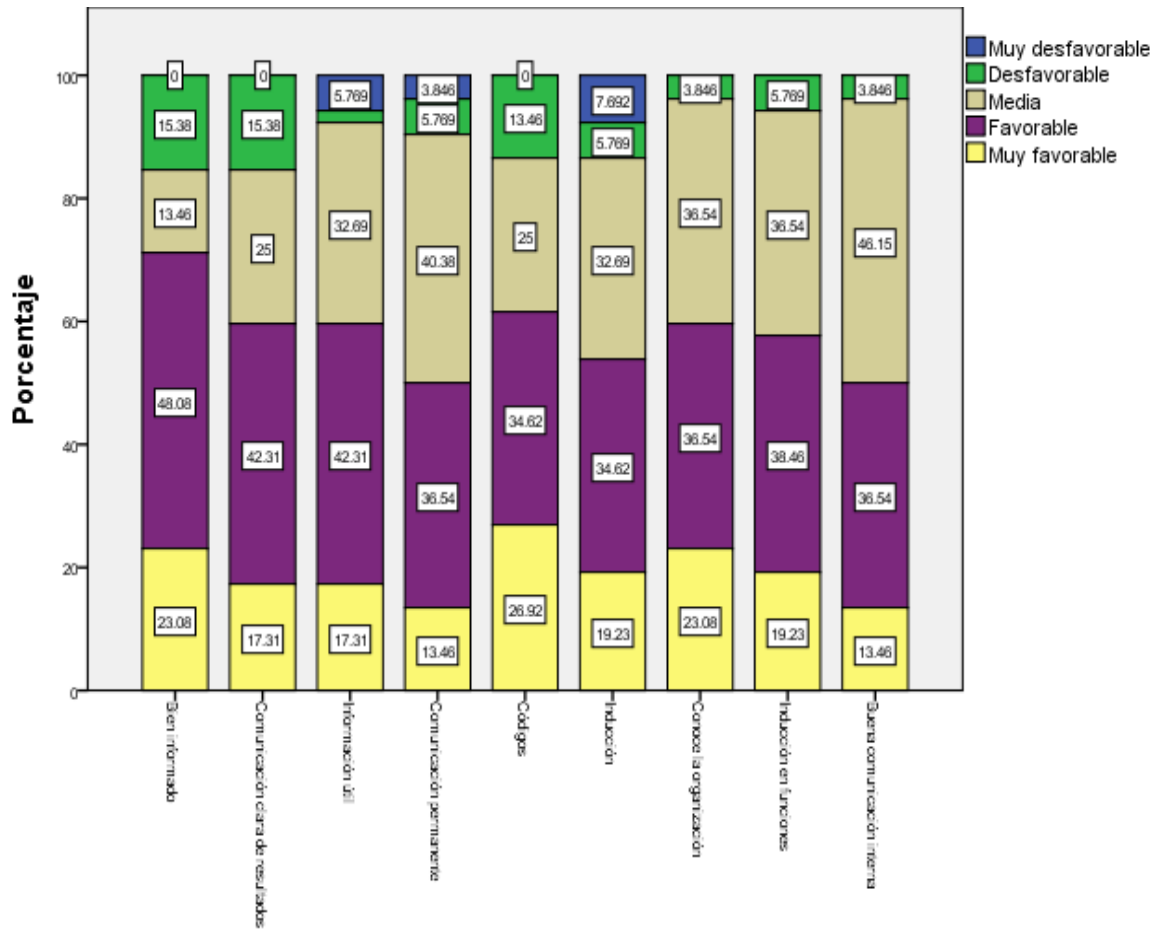
Los indicadores de mayor puntuación favorable en esta dimensión están relacionados con el criterio de que todo es susceptible de mejora y que están de acuerdo que haya una exigencia de rendimiento alto y la oportunidad de sentirse parte de la solución de los problemas. Los indicadores evaluados como desfavorables se refieren a que las personas son frías y reservadas, el trabajo tensionante y que cuesta llevarse bien con los demás trabajadores. La amistad y el clima de trabajo y la seguridad en el trabajo recibieron puntuaciones bajas en la evaluación. El porcentaje de encuestados que prefieren una posición media en las preguntas es representativo y se manifiesta en todos los indicadores. Cabe señalar que en general para esta dimensión se observa un equilibrio entre los indicadores calificados como favorables y los desfavorables. Al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos. El análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

**Tabla 15.** Dimensión: Comunicación

	<b>Muy desfavorable</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Media</b>	<b>Favorable</b>	<b>Muy favorable</b>
Bien informado	0.00%	15.40%	13.50%	48.10%	23.10%
Comunicación clara de resultados	0.00%	15.40%	25.00%	42.30%	17.30%
Información útil	5.80%	1.90%	32.70%	42.30%	17.30%
Comunicación permanente	3.80%	5.80%	40.40%	36.50%	13.50%
Códigos	0.00%	13.50%	25.00%	34.60%	26.90%
Inducción	7.70%	5.80%	32.70%	34.60%	19.20%
Conoce la organización	0.00%	3.80%	36.50%	36.50%	23.10%
Inducción en funciones	0.00%	5.80%	36.50%	38.50%	19.20%
Buena comunicación interna	0.00%	3.80%	46.20%	36.50%	13.50%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A





### Comunicación

**Figura 13.** Comunicación

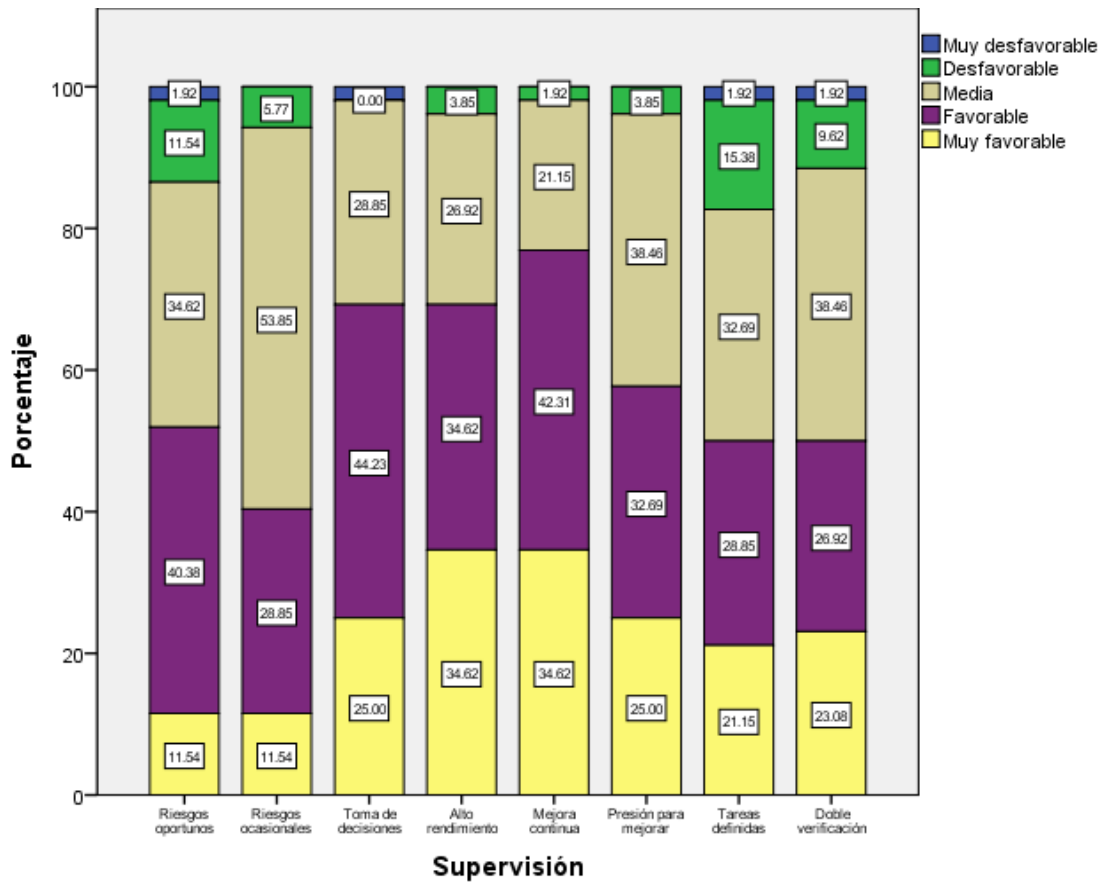
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

Dentro de la dimensión de comunicación, fueron calificados como favorable o muy favorables los siguientes indicadores: conocer el código de ética institucional, estar bien informado, comunicación clara de resultados y el conocimiento de la organización. Los peor evaluados en esta dimensión fueron: el proceso de inducción y la falta de comunicación permanente. En general se puede asegurar que los que refieren una opinión favorable superan a los que no lo hacen. El porcentaje de indecisos es mayor para el indicador de la comunicación interna. La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas de servicios, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación de las metas que se persiguen y una mejor comprensión de la misión y visión de la institución.

**Tabla 16.** Dimensión: Supervisión

	Muy desfavorable	Desfavorable	Media	Favorable	Muy favorable
Riesgos oportunos	1.90%	11.50%	34.60%	40.40%	11.50%
Riesgos ocasionales	0.00%	5.80%	53.80%	28.80%	11.50%
Toma de decisiones	1.90%	0.00%	28.80%	44.20%	25.00%
Alto rendimiento	0.00%	3.80%	26.90%	34.60%	34.60%
Mejora continua	0.00%	1.90%	21.20%	42.30%	34.60%
Presión para mejorar	0.00%	3.80%	38.50%	32.70%	25.00%
Tareas definidas	1.90%	15.40%	32.70%	28.80%	21.20%
Doble verificación	1.90%	9.60%	38.50%	26.90%	23.10%

Fuente: Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 14.** Supervisión

Fuente: Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

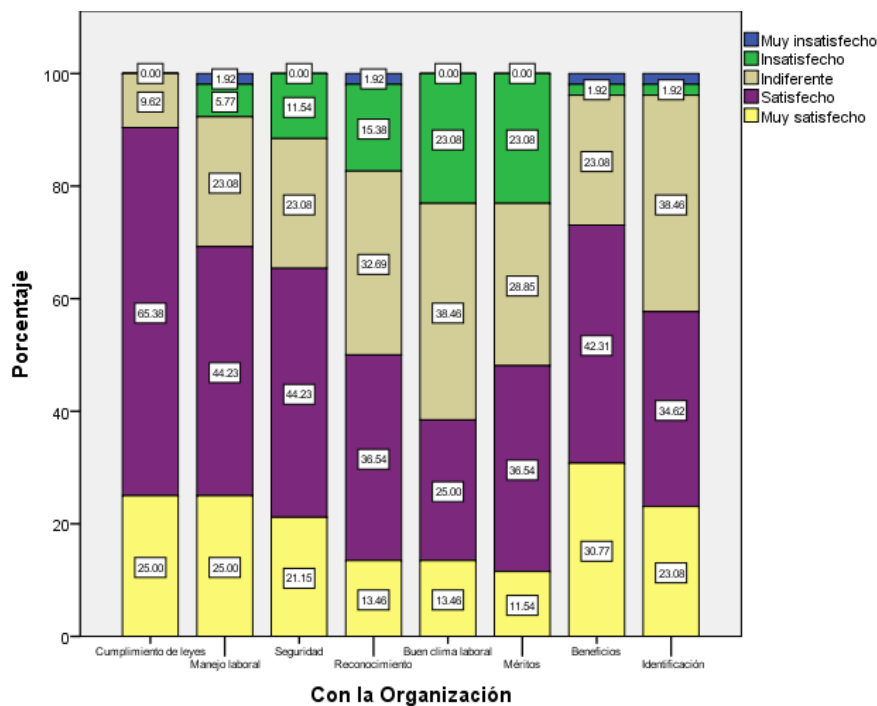
Para la dimensión de supervisión dentro de la variable de clima organizacional, los indicadores que fueron referidos como favorables y muy favorables están los siguientes: los procesos de mejora continua, el alto rendimiento exigido, la toma de decisiones oportunas y la constante presión para mejorar. En cambio, los indicadores referidos con puntuaciones bajas o desfavorables fueron: la falta de definición de tareas, que no se han tomado riesgos de manera oportuna y que a veces hay doble verificación de algunas tareas. La naturaleza del trabajo que el empleado desempeña incide decisivamente en la interacción de jefe y subordinado, generando la necesidad de adopción de un estilo de supervisión, que dependiendo de la cultura organizacional de este y los empleados, se definen climas organizacionales que no siempre favorecen los esfuerzos en el logro de objetivos y metas.

## SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla 17.** Dimensión: Organización

	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
Cumplimiento de leyes	0.00%	0.00%	9.60%	65.40%	25.00%
Manejo laboral	1.90%	5.80%	23.10%	44.20%	25.00%
Seguridad	0.00%	11.50%	23.10%	44.20%	21.20%
Reconocimiento	1.90%	15.40%	32.70%	36.50%	13.50%
Buen clima laboral	0.00%	23.10%	38.50%	25.00%	13.50%
Méritos	0.00%	23.10%	28.80%	36.50%	11.50%
Beneficios	1.90%	1.90%	23.10%	42.30%	30.80%
Identificarse con la misión y visión	1.90%	1.90%	38.50%	34.60%	23.10%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 15.** Con la Organización

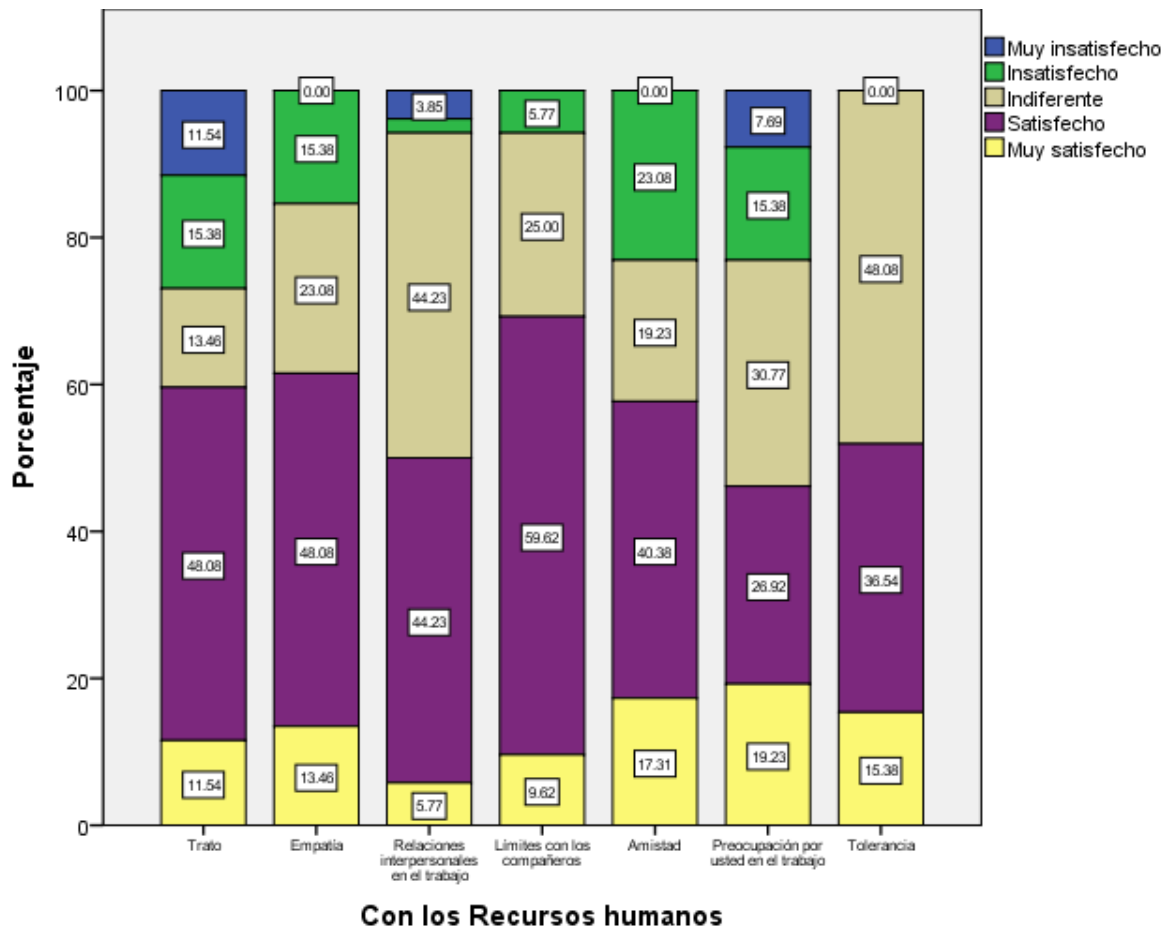
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

Para la variable satisfacción laboral en la dimensión de satisfacción con la organización se observa mayores niveles de satisfacción para el cumplimiento de leyes, los beneficios, el manejo laboral y la seguridad en el empleo. Se observa mayor insatisfacción con la falta de reconocimiento, no se toma en cuenta los méritos para el desempeño de funciones de jefatura, el mismo clima organizacional. La satisfacción laboral tiene impacto en aspectos relacionados con el personal y las empresas, desde el desempeño en el trabajo y la productividad hasta la salud y la calidad de vida de los empleados.

**Tabla 18.** Dimensión: Talento humano

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
Trato	11.50%	15.40%	13.50%	48.10%	11.50%
Empatía	0.00%	15.40%	23.10%	48.10%	13.50%
Relaciones interpersonales en el trabajo	3.80%	1.90%	44.20%	44.20%	5.80%
Límites con los compañeros	0.00%	5.80%	25.00%	59.60%	9.60%
Amistad	0.00%	23.10%	19.20%	40.40%	17.30%
Preocupación por usted en el trabajo	7.70%	15.40%	30.80%	26.90%	19.20%
Tolerancia	0.00%	0.00%	48.10%	36.50%	15.40%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 16.** Con los Recursos humanos

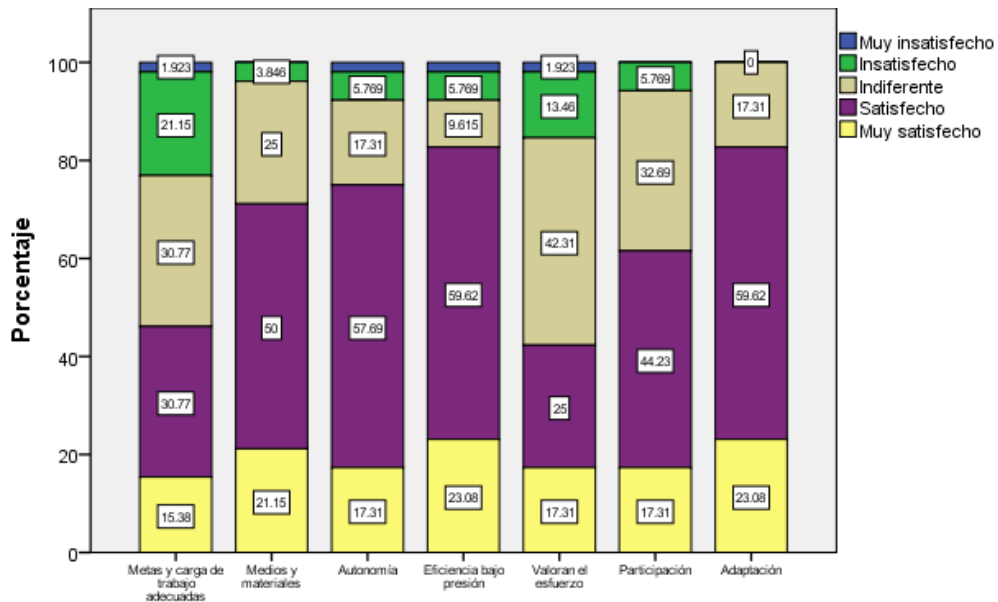
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

En cuanto al nivel de satisfacción con los recursos humanos, los encuestados refieren estar más satisfechos con el compañerismo, el trato, la empatía y tolerancia que viven a diario en el trabajo. Por otro lado, refieren estar insatisfechos con la dificultad de concretar amistades en el trabajo y la falta de preocupación del nivel directivo por el trabajador. Los sujetos encuestados se muestran indecisos en el aspecto de las relaciones interpersonales dentro del trabajo. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas que se unen para obtener un beneficio mutuo. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los éxitos de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial.

**Tabla 19.** Dimensión: Producción de servicios

	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
Metas y carga de trabajo adecuadas	1.90%	21.20%	30.80%	30.80%	15.40%
Medios y materiales	0.00%	3.80%	25.00%	50.00%	21.20%
Autonomía	1.90%	5.80%	17.30%	57.70%	17.30%
Eficiencia bajo presión	1.90%	5.80%	9.60%	59.60%	23.10%
Valoran el esfuerzo	1.90%	13.50%	42.30%	25.00%	17.30%
Participación	0.00%	5.80%	32.70%	44.20%	17.30%
Adaptación	0.00%	0.00%	17.30%	59.60%	23.10%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Con la Producción de servicios**

**Figura 17.** Con la Producción de servicios

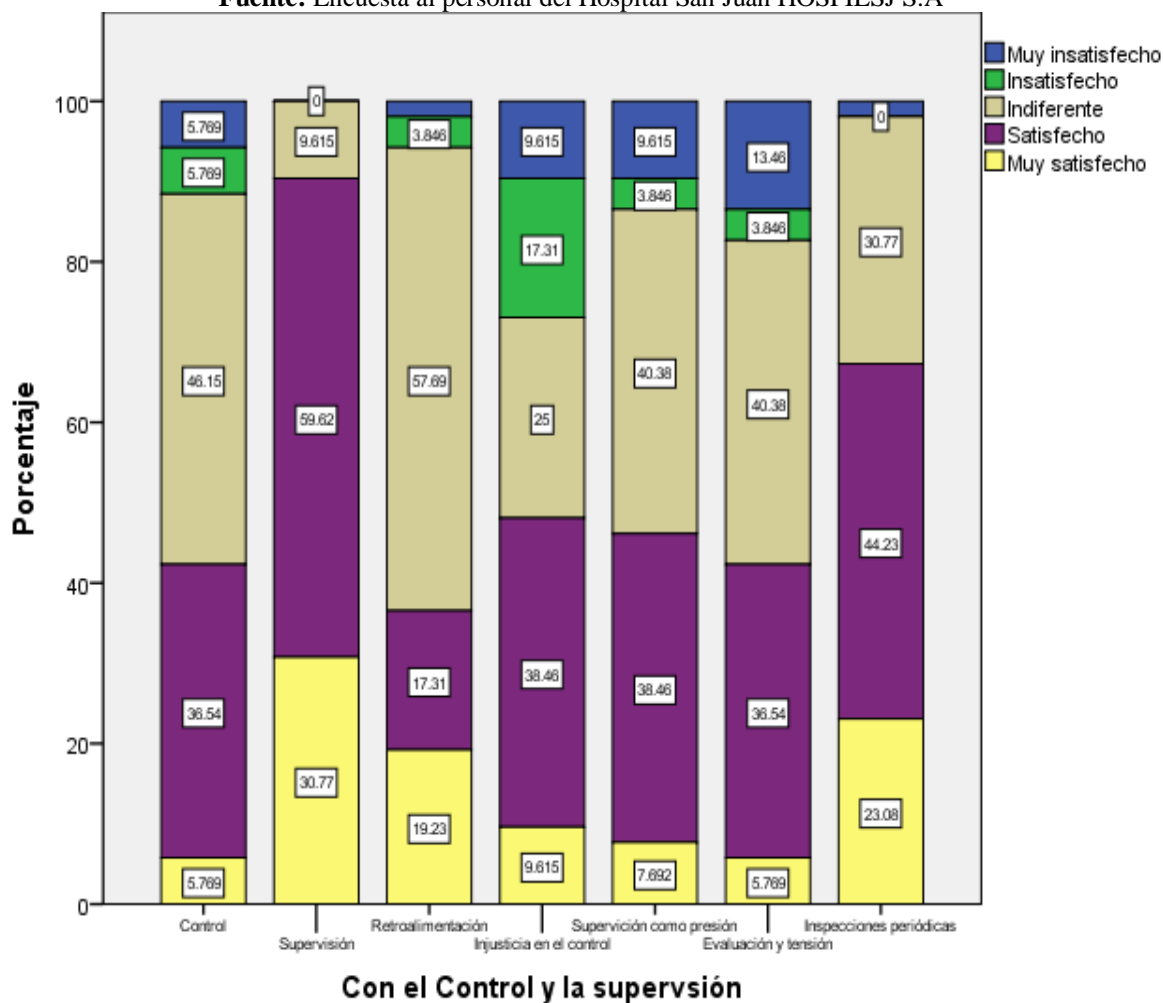
**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

Con relación a la satisfacción con la producción de servicios destacan entre los indicadores de impacto positivo la adaptación, la eficiencia bajo presión, la autonomía y el estar satisfechos con los medios y materiales disponibles en la institución. Los indicadores que denotan cierta calificación de insatisfacción son, las cargas de trabajo no adecuadas y que no se valore el esfuerzo que realizan. El aspecto que produjo mayor indecisión fue el de escasa valoración del trabajo.

**Tabla 20.** Dimensión: Control y supervisión

	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
Control	5.80%	5.80%	46.20%	36.50%	5.80%
Supervisión	0.00%	0.00%	9.60%	59.60%	30.80%
Retroalimentación	1.90%	3.80%	57.70%	17.30%	19.20%
Injusticia en el control	9.60%	17.30%	25.00%	38.50%	9.60%
Supervisión como presión	9.60%	3.80%	40.40%	38.50%	7.70%
Evaluación y tensión	13.50%	3.80%	40.40%	36.50%	5.80%
Inspecciones periódicas	1.90%	0.00%	30.80%	44.20%	23.10%

Fuente: Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A



**Figura 18.** Con el Control y la supervisión

Fuente: Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

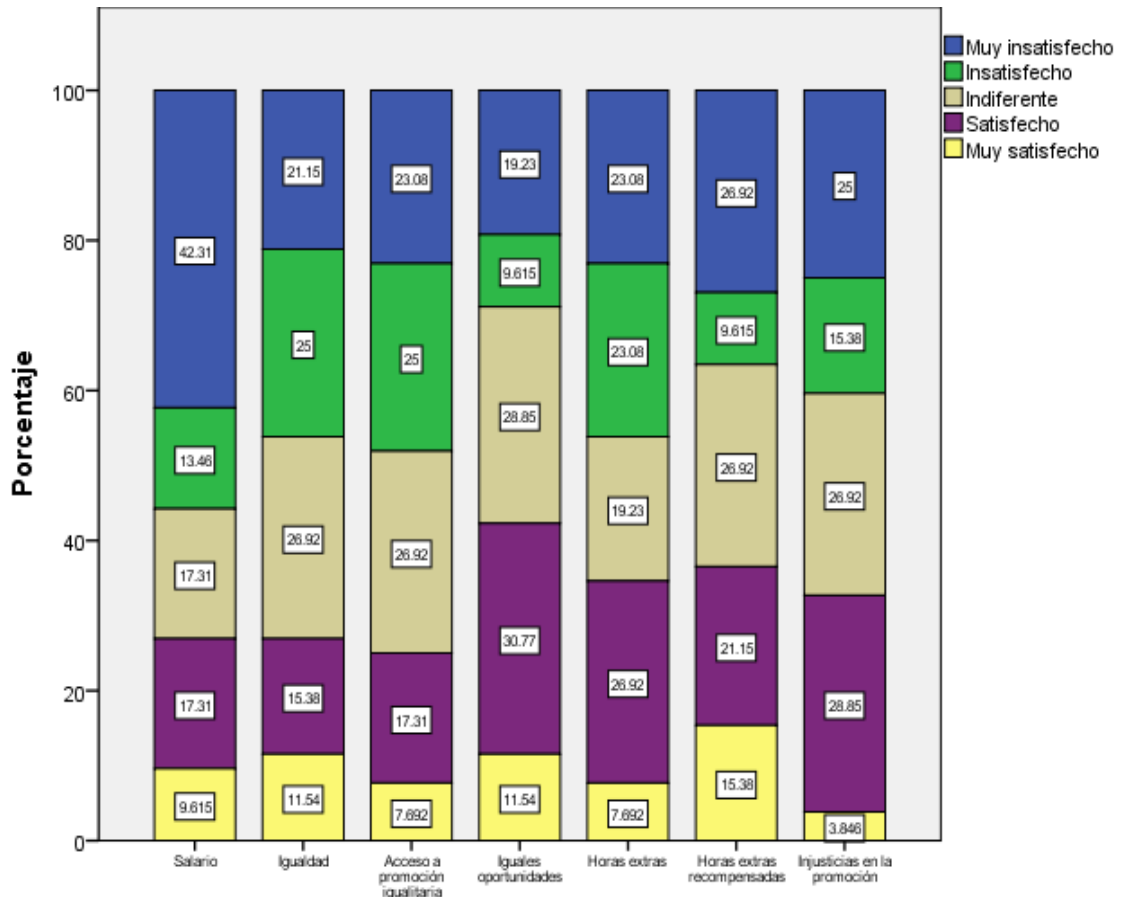
Los factores que aportan positivamente a la satisfacción laboral en la dimensión de control y supervisión son: la supervisión, y las inspecciones periódicas. Los factores críticos que afectan a la satisfacción laboral en esta dimensión fueron: usar la supervisión como herramienta de presión y la injusticia en el control. La mayor indecisión se produjo en la retroalimentación que no se da luego de un proceso de supervisión. Entre los supervisores o jefes que desempeñan un rol de liderazgo, existen tipos o estilos diferentes. Están los que enfocan sus esfuerzos a recompensas económicas o no económicas y los que se basan en el castigo o amenazas si no se cumplen los objetivos y metas definidos. La naturaleza del trabajo que el empleado desempeña incide decisivamente en la interacción de jefe y subordinado, generando la necesidad de adopción de un estilo de supervisión, que dependiendo de la cultura organizacional de este y los empleados, se definen climas organizacionales que no siempre favorecen los esfuerzos en el logro de objetivos y metas. La retroalimentación hace referencia a las reacciones o respuestas que se realizan, con respecto de una actuación o actividad anteriormente llevada a cabo, para cambiar, modificar y/o mejorar y superar lo presente, que es hacia donde verdaderamente debe enfocarse la supervisión.

**Tabla 21.** Dimensión: Promoción y remuneración

	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
Salario	42.30%	13.50%	17.30%	17.30%	9.60%
Igualdad	21.20%	25.00%	26.90%	15.40%	11.50%
Promoción igualitaria	23.10%	25.00%	26.90%	17.30%	7.70%
Iguals oportunidades	19.20%	9.60%	28.80%	30.80%	11.50%
Horas extras	23.10%	23.10%	19.20%	26.90%	7.70%
Horas extras recompensadas	26.90%	9.60%	26.90%	21.20%	15.40%
Injusticias en la promoción	25.00%	15.40%	26.90%	28.80%	3.80%

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A





**Con la Promoción y remuneración**

**Figura 19.** Con la Promoción y remuneración

**Fuente:** Encuesta al personal del Hospital San Juan HOSPIESJ S.A

El impacto positivo en esta dimensión estuvo determinado por los factores de igualdad de oportunidades y la oportunidad de realizar horas extras. En cambio, los factores críticos que afectan a la satisfacción laboral fueron, la inconformidad con el salario, las injusticias en la promoción, la baja remuneración por horas extras, la desigualdad de incentivos, la inequidad en las promociones. Es en esta dimensión en donde los factores críticos fueron más marcados o notorios. Los porcentajes de insatisfechos e incluso muy insatisfechos son altos, entre el 20% y 42%. El porcentaje de indecisión para optar por una opción de satisfacción o insatisfacción, fue también alta para esta dimensión y se ubicó entre el 17.3% al 28%.

**Tabla 22.** Categoría de trabajo vs Clima organizacional

		Clima Organizacional				Total
		Desfavorable	Medio	Favorable	Muy favorable	
Categoría de trabajo	Personal médico, enfermería y fisioterapia		22.7%	60.9%	66.7%	44.2%
	Personal administrativo	100.0%	27.3%	21.7%	33.3%	26.9%
	Personal auxiliar y de servicios		50.0%	17.4%		28.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- Significancia a dos colas= 0.034

Los que mejor evaluaron al clima organizacional fueron el personal médico, enfermería y fisioterapia. Los que emitieron un criterio desfavorable sobre el clima organizacional fueron el personal administrativo y el personal auxiliar y de servicios. El valor de la significancia es 0.034 que resulta ser  $< 0.05$  por tanto hay suficiente evidencia estadística para afirmar que existe diferencia significativa entre los puntajes que refirió el personal de acuerdo a la categoría de trabajo.

**Tabla 23.** Sexo vs Satisfacción laboral

		Clima Organizacional				Total
		Desfavorable	Medio	Favorable	Muy favorable	
Sexo	Masculino	100.0%	9.1%	30.4%	50.0%	25.0%
	Femenino		90.9%	69.6%	50.0%	75.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- Significancia a dos colas = 0.040

Las mujeres tienden a calificar mejor al clima organizacional. El valor de la significancia es 0.040 que resulta ser  $< 0.05$  por tanto hay suficiente evidencia estadística para afirmar que existe diferencia significativa entre los puntajes que refirieron las mujeres en comparación a los hombres.

**Tabla 24.** Antigüedad vs Clima organizacional

		Clima Organizacional				Total
		Desfavorable	Medio	Favorable	Muy favorable	
Antigüedad	1-10 años		95.5%	73.9%	100.0%	84.6%
	11-20 años	100.0%	4.5%	17.4%		11.5%
	21-30 años			8.7%		3.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- Significancia a dos colas = 0.039

El personal menos antiguo confiere puntajes más favorables al clima organizacional. El valor de la significancia es 0.039 que resulta ser  $< 0.05$  por tanto hay suficiente evidencia estadística para afirmar que existe diferencia significativa entre los grupos de edad con respecto a la valoración del clima organizacional.

### COMPRABACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se utilizó la prueba t para muestras pareadas, por tratarse de datos de los promedios tanto de Clima Organizacional como de Satisfacción Laboral que corresponden a datos continuos. Se calcularon los promedios de esas escalas obteniéndose como resultado datos continuos con valores decimales, que caracterizan a variables continuas.

**Tabla 25.** Prueba t

#### Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Promedio CO - Promedio SL	.18269	.31253	.04334	.09568	.26970	4.215	51	.000

**Fuente:** Elaboración propia con base a las encuestas aplicadas

Como el valor de la significancia o (p valor) es menor a 0.05, se acepta la hipótesis de investigación. Esto es, “El clima organizacional influye en la satisfacción laboral percibida por el personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A” o lo que es lo mismo, la satisfacción laboral depende del clima organizacional.

### INTENSIDAD DE LA CORRELACIÓN

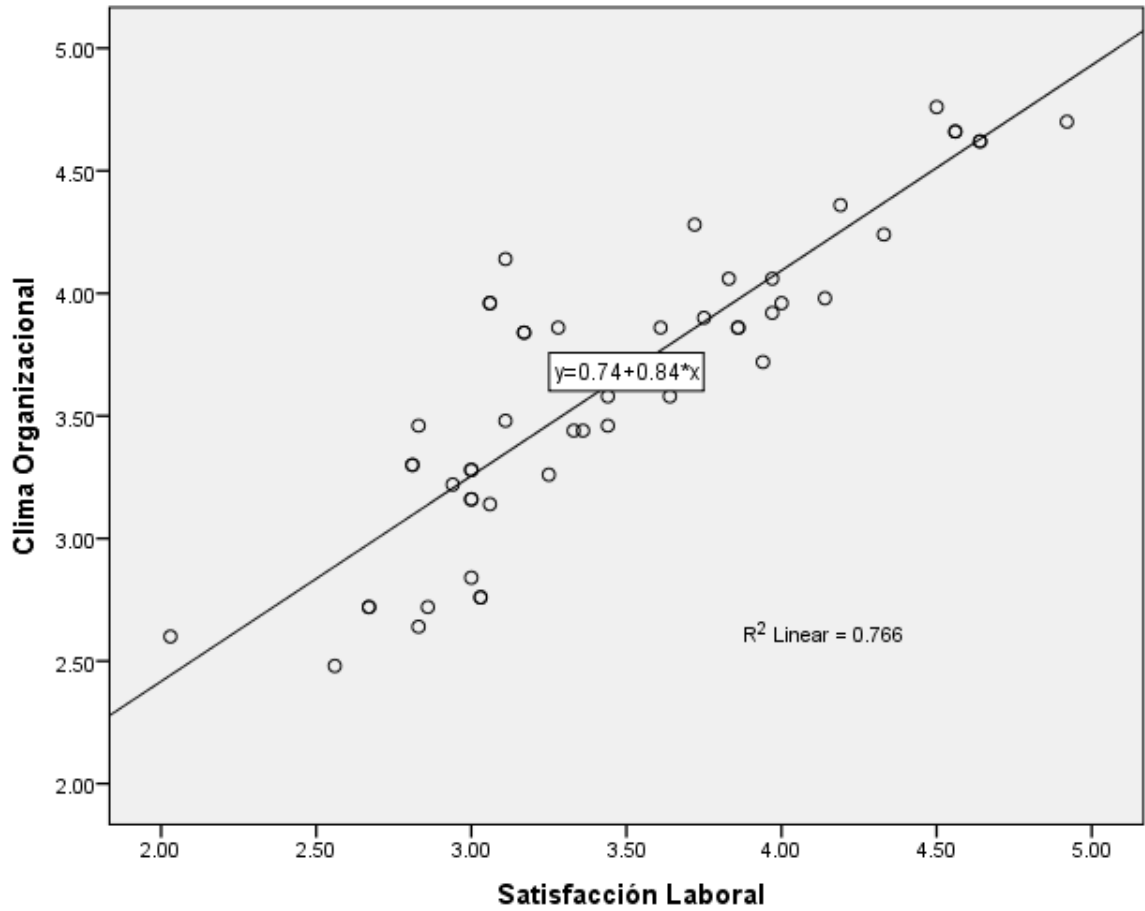
En la escala ordinal el Coeficiente de Spearman determinó que, hay interdependencia positiva entre las dos variables: Su valor fue de 0.868.

Como este valor es cercano a 1, las dos variables están altamente correlacionadas.

La correlación positiva indica que una relación directa entre las variables de comparación, esto es, a medida que se incrementa el puntaje de calificación del Clima Organizacional, se incrementa también el puntaje de calificación de la Satisfacción Laboral.

**Tabla 26.** Coeficiente de correlación

<b>Correlations</b>				
			<b>CO</b>	<b>SL</b>
Spearman's rho	Promedio CO	Correlation Coefficient	1.000	.868**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	52	52
	Promedio SL	Correlation Coefficient	.868**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	52	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				



**Figura 20.** Dispersión del Clima organizacional vs Satisfacción laboral

La figura 21 muestra la relación positiva directa que existe entre las dos variables. El coeficiente de determinación  $R^2 = 0.766$  prueba también la hipótesis de correlación entre las dos variables y corresponde a una correlación alta.

## 6. CONCLUSIONES

Se determinó que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral. La correlación fue positiva, es decir fue directa, esto es, a mejor percepción del clima organizacional, mayores son los niveles de satisfacción del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. La comprobación de la hipótesis evidenció un p valor = 0.00 \*\* y la intensidad de la correlación entre estas dos variables medida a través del coeficiente de Spearman fue de 0.868\*\* que indica una alta correlación.

En el clima organizacional los indicadores de mayor impacto, es decir, los que fueron evaluados favorablemente, destacan los siguientes: orgullo que el trabajador siente de trabajar en la institución, la pertenencia, el trabajo en equipo, la autonomía, la lealtad entendida como que la institución en la que trabaja merece toda su lealtad, no verificar siempre lo que hacen, la oportunidad de progreso, la mejora continua, el alto rendimiento y la oportunidad de sentirse parte de la solución de los problemas, actuar con códigos éticos, la información oportuna y la toma de decisiones. Los indicadores de baja puntuación fueron: la falta de lealtad, promociones no siempre justas, sentirse culpable si dejara la institución, personas frías y reservadas, trabajo tenso, dificultad para llevarse bien con los demás trabajadores, el proceso de inducción, falta de definición de tareas, que no se han tomado riesgos de manera oportuna. En términos generales el clima organizacional es favorable, la tendencia fue siempre hacia los niveles altos de las respectivas escalas.

Con respecto a la satisfacción laboral los indicadores de mayor impacto positivo fueron: el cumplimiento de leyes, el manejo laboral, la seguridad, el trato, la empatía, la tolerancia, la eficiencia bajo presión, la autonomía y el estar satisfechos con los medios y materiales disponibles en la institución, la supervisión, y las inspecciones periódicas, igualdad de oportunidades y la oportunidad de realizar horas extras. Se observa mayor insatisfacción con la falta de reconocimiento, no se toma en cuenta los méritos para el desempeño de funciones de jefatura, dificultad de concretar amistades en el trabajo, falta de preocupación del nivel directivo por el trabajador, las cargas de trabajo no adecuadas y que no se valore el esfuerzo que realizan, usar la supervisión como herramienta de presión y la injusticia en el control, la inconformidad con el salario, las injusticias en la promoción, la baja remuneración por horas extras, la desigualdad de incentivos.

Las encuestas fueron respondidas por el personal del Hospital San Juan HOPIESAJ de la ciudad de Riobamba, conformada por personal médico de enfermería, fisioterapia y laboratorio; personal administrativo, cajas, convenios, recepcionista, información, contabilidad y sistemas; personal auxiliar y de servicios, que tienen un promedio de edad de 35 años, la mayoría con formación superior, de sexo femenino, con un promedio de antigüedad de 5.12 años y en su mayoría con contrato fijo de trabajo.

Los que mejor evaluaron al clima organizacional fueron el personal médico, enfermería y fisioterapia. Los que emitieron un criterio desfavorable sobre el clima organizacional fueron el personal administrativo y el personal auxiliar y de servicios. Las mujeres tienden a calificar mejor al clima organizacional. El personal menos antiguo confiere puntajes más favorables al clima organizacional.

## **7. RECOMENDACIONES**

Si bien es cierto que en términos generales el clima organizacional y la satisfacción laboral son favorables en el Hospital San Juan, se procede a dar las siguientes recomendaciones, considerando las dimensiones con baja valoración:

Elaborar un proceso de inducción adecuado para vincular al personal a la institución, en el cual se considere: la normativa legal que rige en la institución como el reglamento interno, reglamento de salud y seguridad ocupacional, manual de funciones, organigrama organizacional, acta de entrega de muebles y útiles de oficina, todo esto a fin de proporcionar tanto la información como las herramientas necesarias al nuevo colaborador.

Con el objetivo de transparentar la promoción a cargos superiores, se recomienda elaborar una política interna de méritos y oposición, en la que incluya una valoración cuantitativa de la formación profesional, experiencia y capacitaciones relacionadas al cargo.

Con el objetivo de retener al personal médico, se recomienda construir un escalafón junto a un plan de retribuciones no económicas, que, al ser socializado e implementado en la organización, permitirá retener al personal que se siente tentado a postular a un cargo en el Ministerio de Salud Pública por la gran diferencia que existe en las remuneraciones.



## 8. REFERENCIAS CITADAS

- Agudelo, R. (2017). *Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia*. Obtenido de Universidad Católica de Manizales: <http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/2526-8910.ctoAO0989>
- Alonso, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración . *Boletín de Psicología (88):. Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, Valencia, España, 49-63*.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Colombia: Eniversidad externado de Colombia.
- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Obtenido de Revista de Psicología, Año III, N°5: <http://www.ensayos.com/Teoria-satisfaccion-laboral-De Herzberg/2330090.html>
- Barros, Á. (2017). *Universidad de Huánuco*. Obtenido de El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Ma-Frutas-Huánuco: <https://es.slideshare.net/AngelaBL2/tesis-clima-organizacional-y-satisfaccin-laboral>
- Basantes, J. (2017). *La administración del capital humano y su influencia en la satisfacción laboral y en la productividad de las pymes del sector textil del Ecuador*. México D.F: UNAM.
- Boada, J., & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, 151-166*.
- Bravo, M., & Calderón, J. (2014). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una Escuela de educación básica en Ecuador*. Quito: Podium.
- Brown, & Moberg. (1990). *Comportamiento organizacional. Sexta edición*. México: Mosto.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación del clima Organizacional*. Obtenido de Elsevier: <https://search.proquest.com/docview/1562070794?accountid=130858>
- Chávez, G. (2018). Importancia del clima organizacional. *Emprendices, 6-8*.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). *EStudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Obtenido de Contaduría y administración, 58 (2), pp 39-60: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf)
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Obtenido de Universidad Veracruzana: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13226/Espinoza\\_CCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13226/Espinoza_CCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Echezuria, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio del clima organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Galicia, S., García, F., & Hernández, L. (2018). *La importancia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. México D.F: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- García, J., & Casanueva, C. (1999). Gestión de empresas. *Pirámide*, 15-19.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Graciano, B., & Muñoz, L. (2014). *Diagnóstico y evaluación del clima laboral de la Institución educativa Daniel Alfonso Paz Álvares*. Obtenido de Universidad Católica del Norte: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2276/1/Diagnostico\\_Clima\\_Laboral\\_Graciano\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2276/1/Diagnostico_Clima_Laboral_Graciano_2014.pdf)
- Gutierrez, C. (1997). *Corrientes filosóficas - epistemología*. Obtenido de <http://unaventanadeconocimiento.blogspot.com/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Landy, F. (2005). *Psicología industrial*. Madrid: McGraw Hill.
- Lavarello, J., & Gonzalez, J. (2015). Factores de la cultura organizacional que se asocian con el bienestar laboral. *Ecociencia*, 52-60.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. España: Devito.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1978). *Organizational Climate*. New York: Schuster.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Lomonosov, B. (2015). *El Problema De La Comunicación En Psicología*. Barcelona: Mc Graw-Hill.
- Medina, A., Gallego, C., & Lara, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Obtenido de Revista: Administración pública, 42 (6): <http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016449009.pdf>
- Mendoza, C., & Pérez, A. (2008). *Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de las empresas prestadoras de salud del Municipio de Riohacha y Maracaibo*. Obtenido de Forum Humanaes, 1 (1): <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219>
- Morillo, I. (2006). *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivos*. Obtenido de Sapiens 7 (1): <http://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>
- Orbeque, A. (2015). *Clima organizacional y compromiso funcionario en un Hospital público de baja complejidad*. Obtenido de Universidad de Chile: <http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/387>

/Tesis\_+Andrea+Obreque+Huenchuan.pdf;jsessionid=937A9DA96F8757D10E9E86A2C822173C?sequence=1

Peiró, J. (1996). *Tratado*. Madrid: Síntesis.

Pérez, N., & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana*. Obtenido de Universidad Nacional de la Amazonía Peruana:  
[http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1)

Ramos, V. (2015). *Relaciones sociales en el trabajo y satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Casa Grande:  
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/618/3/Tesis993RAMr.pdf>

Robbins, P. (2003). *Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice.

Robbins, S., Judge, T., & Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de Pearson Educación, México, 13ava edición:  
[http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento\\_organizacional\\_13a\\_ed.\\_Robbins](http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed._Robbins)

Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional. *Portal de revistas electrónicas*, 21-29.

Salazar, B. (2014). *Estilo de supervisión y satisfacción laboral de un grupo de promotores de tarjetas de crédito de una institución bancaria*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Salgado, J. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme*. Obtenido de Psicothema, 8 (2): <http://www.psycothema.com/pdf/31.pdf>

Salgado, S. (2015). *Corrientes filosóficas del siglo XX*. Obtenido de <http://guindo.pntic.mec.es/ssag0007/filosofica/CorrientesfilosoficasXX.pdf>

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 573-611.

Schultz, T. (1997). *Investment in human capital*. Obtenido de The American Economic Review. 51 (1). Pittsburgh:  
<http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>

Stoner, F. (2000). *Administración*. México: Compañía editorial Continental S.A.

Vinueza, A. (2017). *Modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embudidos de la ciudad de Riobamba Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol 26, N°57, 119-136.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Clima Organizacional

#### Cuestionario de Clima Organizacional aplicado al personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A de Riobamba Ecuador

LITWIN Y STRINGER (Adaptado y validado por Echezuria &Rivas 2001)

1	2	3	4	5
Muy desfavorable	Desfavorable	Media	Favorable	Muy favorable

#### Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada enunciado
2. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, marque con un "X" en la que más se acerque a su percepción
3. No deje de contestar ninguna pregunta

AUTORREALIZACIÓN		MD	D	M	F	MF
1	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5
3	Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promoción	1	2	3	4	5
4	Al asumir una nueva posición, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
5	Considero adecuado los criterios de Evaluación de mi desempeño	1	2	3	4	5
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución	1	2	3	4	5
7	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4	5
8	Siento que no hay mucha lealtad por parte de la personal hacia la institución	1	2	3	4	5
9	Las promociones internas se realizan de manera justa	1	2	3	4	5
10	Me siento orgulloso de trabajar	1	2	3	4	5
INVOLUCRAMIENTO LABORAL		1	2	3	4	5
11	Me sentiría culpable si dejara mi institución ahora.	1	2	3	4	5
12	Esta institución merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
13	No abandonaría mi institución en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ellas.	1	2	3	4	5
14	No estoy en deuda con la institución.	1	2	3	4	5
15	Los de la alta dirección le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	1	2	3	4	5
16	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy el responsable del trabajo realizado	1	2	3	4	5
17	Pienso que es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	1	2	3	4	5
18	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por sí mismas	1	2	3	4	5
19	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismos	1	2	3	4	5

<b>CONDICIONES LABORABLES</b>						
20	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	1	2	3	4	5
21	Se cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial	1	2	3	4	5
22	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
23	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4	5
24	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre si	1	2	3	4	5
25	Las relaciones alta dirección- trabajador tienden a ser agradables.	1	2	3	4	5
26	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4	5
27	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4	5
28	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	1	2	3	4	5
29	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen clima laboral	1	2	3	4	5
30	Entre la gente de esta institución prevalece una atmosfera amistosa	1	2	3	4	5
31	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4	5
32	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas	1	2	3	4	5
33	Las relaciones alta dirección-trabajador son tensas	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN</b>						
34	Tengo disponible información sobre los servicios que se ofrece	1	2	3	4	5
35	La comunicación sobre los resultados es clara y transparente	1	2	3	4	5
36	Los comunicados internos me proporcionan información útil	1	2	3	4	5
37	La comunicación interna es una actividad permanente y planificada	1	2	3	4	5
38	Conozco el Código Ético y de Conducta	1	2	3	4	5
39	Cuando ingresé a esta institución de salud recibí suficiente información sobre la misma	1	2	3	4	5
40	Tengo disponible información sobre la organización	1	2	3	4	5
41	Al unirme al hospital, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	1	2	3	4	5
42	La comunicación interna para el empleado me proporciona información útil	1	2	3	4	5
<b>SUPERVISION</b>						
43	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos	1	2	3	4	5
44	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	1	2	3	4	5
45	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiado énfasis para lograr la máxima efectividad	1	2		4	5
46	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4	5
47	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4	5
48	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	1	2	3	4	5
49	En esta institución las tareas están claramente definidas	1	2	3	4	5
50	Nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces	1	2	3	4	5

## Anexo 2. Encuesta de Satisfacción Laboral

### Escala Likert

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>

SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		MI	I	Ind	S	MS
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	La organización cumple con las disposiciones y leyes laborales dentro de los plazos previstos					
<b>2</b>	Los directivos de la institución manejan adecuadamente las negociaciones con sus trabajadores en aspectos laborales					
<b>3</b>	La organización brinda seguridad en el empleo					
<b>4</b>	Reconocen los directivos de la institución el tipo de participación que usted realiza a través de su Departamento para la consecución de las metas organizacionales					
<b>5</b>	Se preocupan los directivos por brindar un excelente clima laboral a sus trabajadores					
<b>6</b>	Los cargos jefaturales se otorgan a los más capaces					
<b>7</b>	Cumple la organización puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno					
<b>8</b>	Los jefes se identifican activamente con la misión y visión de la organización					
SATISFACCIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS						
<b>9</b>	Se respira un trato de igualdad y justicia en la organización					
<b>10</b>	Por el tipo de trabajo es importante establecer una relación empática con los trabajadores					
<b>11</b>	Le tiene sin cuidado establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de labores					
<b>12</b>	Es capaz de establecer límites con sus compañeros en los roles que desempeña cuando asume alguna delegación o cargo					
<b>13</b>	Llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros es una característica de la organización					
<b>14</b>	Sus compañeros de trabajo se interesan por las situaciones personales que usted atraviesa en algún momento dentro de la organización					
<b>15</b>	Su nivel de tolerancia permite adaptarse y adecuarse a las características de personalidad de sus compañeros					
SATISFACCIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS						
<b>16</b>	Considera que las metas y carga de trabajo exigidos por la organización son adecuados					
<b>17</b>	Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas					
<b>18</b>	Puede decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo respetando las normas					
<b>19</b>	Es capaz de trabajar con eficiencia bajo presión de tiempo					
<b>20</b>	Sus superiores valoran y reconocen los esfuerzos que usted realiza para alcanzar las metas o tareas exigidas					

21	A pesar de la existencia de discrepancias al interior del grupo de trabajo todos participan activamente en el logro de los objetivos					
22	Es capaz de adaptarse y adecuarse en la producción de bienes y servicios dentro de los lineamientos presupuestales					
<b>SATISFACCIÓN CON EL CONTROL Y SUPERVISIÓN</b>						
23	Le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades					
24	Está consciente que el control y supervisión de las actividades es parte de la política organizacional					
25	Le brindan retroalimentación de sus actividades realizadas después del proceso de verificación					
26	Observa que solo controlan minuciosamente a determinados trabajadores					
27	Considera que la supervisión es usada como un instrumento de presión laboral					
28	La fiscalización o evaluación a que es sometido usted en el trabajo le genera tensión emocional					
29	La realización de inspecciones o evaluaciones generales cada cierto tiempo es parte de la política de la organización					
<b>SATISFACCIÓN CON LA PROMOCIÓN Y REMUNERACIONES</b>						
30	El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la organización					
31	Todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades para someterse al sistema de comisiones, ayudas económicas e incentivos que ofrece la organización					
32	Todos tiene acceso al sistema de promoción o ayudas en forma justa e igualitaria en la organización					
33	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de formación que la organización ofrece					
34	Las dietas, horas extras y pluses que ofrece la organización son accesibles solo a determinados trabajadores					
35	El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la organización					
36	Hay personas en la organización que son promocionados y/o ganan más que muchos, sin que estos cuenten con las competencias que en el papel se exige para ello					

### Anexo 3. Datos Generales del personal

#### Datos Generales:

- 1.- Jerarquía Laboral: -----
- 2.- Edad. ----- (años)
- 3.- Sexo: ( ) Masculino; Femenino ( )
- 5.- Educación: ( ) Primaria ( ) Secundaria; ( ) Superior ( )
- 6.- Antigüedad en la Institución: ( ) años y meses
- 7.- Tipo de contrato: ( ) Fijo; ( ) Ocasional



#### **Anexo 4. Consentimiento informado**

Tema de la investigación: El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A

La información recogida a través de este cuestionario servirá para diagnosticar las falencias en cuanto al clima organizacional y la percepción sobre la satisfacción laboral como consecuencia de ello, y proponer lineamientos generales para mejorar el clima organizacional en el hospital San Juan HOSPIESAJ S.A. El aporte en este proceso es voluntario. Gracias por su colaboración.

La encuesta es anónima, y la información será usada con fines investigativos. Se codificó los ítems con cinco opciones de respuestas. Marque con una (X) el enunciado que refleje su criterio.

Revisado el documento, acepto la participación en este estudio.

Firma del participante: -----