



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2015-2017-  
0000

# **Efecto del clima organizacional sobre satisfacción laboral: Caso Servicios Especialidades, Hospital de Tercer Nivel, Quito-Pichincha**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar  
al título de:

## **Magister en Dirección de Talento Humano**

Por la estudiante:

**Danny Francisco BERMEO GUERRERO**

Bajo la dirección de:

**Diana ROJAS TORRES, PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2018

---

# ***Efecto del clima organizacional sobre satisfacción laboral: Caso Servicios Especialidades, Hospital de Tercer Nivel, Quito- Pichincha***

Effect of the organizational climate on job satisfaction: Specialties Services  
Case, Third Level Hospital, Quito-Pichincha

Danny Francisco BERMEO GUERRERO <sup>1</sup>  
Diana ROJAS-TORRES, PhD<sup>2</sup>

## Resumen

El Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito pertenece al Ministerio de Salud Pública, el cual atiende a todos los residentes del estado ecuatoriano de diversas edades sin incluir niños , incluyendo a algunos de los grupos prioritarios, dada su importancia, la presente investigación abordó el problema del clima organizacional, para que la evaluación de sus componentes aporten con soluciones eficientes que fortalezcan el ambiente de trabajo, por este motivo se planteó el objetivo de analizar el clima organizacional y el efecto que tienen sus componentes sobre la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, durante el año 2017, para ello se empleó la metodología descriptiva, cuantitativa, bibliográfica y de campo, con uso de la encuesta de Juan Pablo Ortega Santos, PhD para evaluación del clima, cuyos resultados fueron los siguientes: el clima organizacional fue calificado con una puntuación de 4,25, que correspondió al 61% de cumplimiento, la satisfacción laboral fue calificada con 4,85 sobre 7 puntos que correspondió al 69%, ambos menores al 70%, evidenciando un nivel de aceptabilidad no adecuado, siendo algunas de las causas las relaciones tensas entre el personal, comunicación limitada, falta de mecanismos apropiados para la solución de conflictos, en conclusión, el clima organizacional tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha, ciudad Quito.

Palabras clave: Servicio Especialidades Hospitalario, Satisfacción laboral , Clima organizacional,

## Abstract

The Third Level Hospital of the Province of Pichincha city Quito belongs to the Minister of public health , which serves all resident in the Ecuadorian state of different ages but kids, including some of the priority groups, given its importance, the present investigation addressed the problem of the organizational climate, so that the evaluation of its components contribute with efficient solutions that strengthen the work environment, for this reason the objective was to analyze the organizational climate and the effect that its components have on the job satisfaction of health personnel of the Area of Services of Specialties of the Hospital of Third level of the Province of Pichincha city Quito, during the year 2017, for it was used the descriptive, quantitative, bibliographic and field methodology, with use of the survey of Juan Pablo Ortega Santos, PhD model for evaluation of the climate, whose results were the following: the organizational climate was qualified with a score of 4.25, which corresponded to 61% compliance, job satisfaction was rated with 4.85 out of 7 points corresponding to 69%, both less than 70%, evidencing an inadequate level of acceptability, some of which were the causes the tense relations between the personnel, limited communication, lack of appropriate mechanisms for the solution of conflicts, in conclusion, the organizational climate had influence in the labor satisfaction of the personnel of health of the area of Services of Specialties of the Hospital of Third level of the Province of Pichincha, city Quito.

Key words | Hospital Specialties Service, Job satisfaction, Organizational climate,  
Clasificación JEL | M31  
JEL Clasification

---

<sup>1</sup> Economista, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [dbermeo@uees.edu.ec](mailto:dbermeo@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> PhD en Administración de Empresas, Scuola Superiore Sant'Anna – Pisa. Italia. E-mail [dcrojast@gmail.com](mailto:dcrojast@gmail.com)

---

## INTRODUCCIÓN

El servicio hospitalario no solo representa un medio esencial para que la ciudadanía pueda atenderse en los casos de desviaciones de su salud o para prevención de afecciones, sino que además de trabajar para el bienestar de la sociedad, también genera fuentes de trabajo para diferentes profesionales del área de la salud, como médicos generales, especialistas, enfermeras, tecnólogos, Licenciados/as, entre otros, por lo que su responsabilidad es económica y social.

La importancia del servicio que ofrecen las instituciones hospitalarias motivó el desarrollo del presente estudio en un ámbito poco investigado, en referencia a la evaluación del clima organizacional, que en los últimos años ha concitado el interés de varios autores, quienes trabajaron en tesis, artículos y monografías referidos a la influencia que tienen los componentes del clima laboral en la satisfacción de los empleados privados y públicos de las entidades de la salud.

Al respecto se destaca que los empleados de los hospitales se interrelacionan entre sí, desde las jerarquías mayores a las menores y viceversa, incluyendo entre miembros de igual jerarquía, así como los pacientes y usuarios, teniendo implicaciones importantes el clima organizacional en el comportamiento de los empleados, razón por la cual algunos autores estiman que puede tener un impacto considerable en el desempeño del personal de salud. (Robbens, 2012).

La problemática de la investigación se centró en estimar el nivel de satisfacción de los empleados, porque en la actualidad los directivos del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito no han realizado ningún tipo de retroalimentación al personal, al no haber utilizado ninguna escala para evaluar el clima organizacional, desconociendo por lo tanto cómo influye el comportamiento y los factores del entorno en la satisfacción laboral del personal de salud.

El clima organizacional no es una panacea, esto significa que si se mantienen factores negativos en el ambiente de trabajo, las partes interesadas de cualquier organización serán perjudicadas, porque la disminución del desempeño de los trabajadores por causa de un ambiente tenso y de poca armonía, constituye un evento con impactos negativos en la productividad y competitividad, porque esta situación conflictiva no solamente puede ser percibida por los empleados, sino también por los clientes y por la sociedad en general. (Vargas, 2014) y (Ramos, 2012)

Basado en esta apreciación, se destaca la importancia del clima organizacional porque no solo beneficia al personal de salud, sino también a los usuarios y pacientes que solicitan los

servicios en la entidad hospitalaria, al respecto, se cita que las partes interesadas se satisfacen de manera directa con fundamento en un entorno de trabajo donde prime la armonía en cada uno de sus componentes.

Con este antecedente se formuló el objetivo general de analizar el clima organizacional y el efecto que tienen sus componentes sobre la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, durante el año 2017.

Se requiere cumplir para tal efecto, con los siguientes objetivos específicos: determinar los fundamentos teóricos de las variables; evaluar los componentes del clima organizacional; e, identificar el impacto de los elementos del entorno hospitalario en la satisfacción laboral del personal de salud.

Con relación al **método**, se aplicó la metodología cuantitativa porque se utilizó una escala de clima organizacional, la cual sirve para la calificación de cada uno de los componentes del modelo escogido, además, se utilizó la descripción para identificar la relación entre las variables del clima y la satisfacción laboral.

La estructura de la investigación se fundamenta en una primera fase teórica denominada como revisión de la literatura, a la que continúa la fase metodológica donde se exponen los métodos a analizar, continuando con la siguiente etapa que se refiere al análisis e interpretación de los resultados posterior a la utilización de la escala del clima organizacional, a la que siguió la discusión de los resultados mediante la aplicación de un método matemático – estadístico, finalizando las conclusiones y recomendaciones.

Se destaca que la aplicación de la **metodología de los modelos del clima laboral**, será esencial para conocer el impacto de cada componente en el ambiente hospitalario, de modo que con la base de datos no solo se pueda conocer la incidencia de estos factores en la satisfacción laboral del personal de salud, sino que constituya la base para la toma de decisiones para el fortalecimiento de la institución y el mejoramiento de la calidad del servicio.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Servicio hospitalario

La historia de los hospitales data de las épocas antes de Cristo, de acuerdo a la investigación de Garrinson, que fueron tomadas como fuentes en las obras de Malcolm Thomas, donde se destaca que las inscripciones observadas en una roca indica la fundación del primer hospital en la India en los años 437 y 137 a. C., lo que llevó a que se construyeran centros hospitalarios más desarrollados en el año 368 d. C. en lo que hoy es el territorio de Sri Lanka. (Turnes, 2014).

---

Sin embargo, la evolución de los hospitales tuvo lugar en la Edad Media, posterior a la caída del Imperio Romano y el crecimiento del cristianismo, donde se asoció la dirección hospitalaria a la iglesia, dando lugar a las investigaciones en la Medicina, que mucho tiempo después pudo llevar a cabo descubrimientos importantes para beneficio de la humanidad. (Medrano, 2013).

Con base en lo anteriormente expuesto esta investigación es de diseño exploratorio descriptivo, con enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, **con una técnica de investigación de campo, respaldándose por la aplicación de la encuesta** de clima organizacional elaborada por Juan Pablo Ortega Santos, PhD, **buscándose analizar el clima organizacional** y las dimensiones que repercuten en la generación de un entorno laboral favorable o desfavorable en **el** servicio de Especialidades, Hospital de Tercer Nivel, Quito-Pichincha.

La evolución de la tecnología en el siglo XX, permitió que los hospitales adquieran mayor importancia, debido a que se introdujeron las intervenciones quirúrgicas en este servicio, dando origen a las normas hospitalarias - protocolos y al desarrollo de estos centros de atención para la ciudadanía, a lo que se sumó la legislación a favor del derecho a la salud, que promovió los principios de calidad y calidez en este servicio. (Bejarano, 2017).

De esta manera nació la concepción del ambiente hospitalario y a su vez se originó la idea de evaluar los componentes del clima organizacional en el área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito.

### **Clima Organizacional**

A pesar que en la actualidad el clima organizacional es una herramienta inmersa en la Gestión de Talento Humano, que a su vez está asociada a las ciencias administrativas, sin embargo, sus orígenes que datan de los albores del siglo XX, refiere que la definición del ambiente tuvo como precursores a los ambientalistas y recién en 1950 se trató por vez primera su incorporación al ámbito empresarial. (Vargas, 2015).

La unión del término clima con la palabra organización, dio lugar a la variable compuesta que se analiza, siendo la segunda una de las funciones más relevantes de la Administración de Empresa, que prosigue a la planificación y es previa a la ejecución y control de cualquier actividad productiva o de servicios, cabe destacar al respecto, que la organización se refiere a la coordinación de actividades, para que puedan

llevarse a cabo de manera coordinada. (Chiavenato, 2012).

### **Conceptos de Clima Organizacional**

Bajo las concepciones de los términos clima y organización, se procedió a definir el término compuesto del clima organizacional, por lo que se tomó la decisión de detallar los criterios teóricos acerca de esta herramienta de la Gestión de Talento Humano, que se presentan seguido:

- Conjunto de componentes multidimensionales que caracterizan la personalidad de la organización y que influyen directamente en el comportamiento del talento humano, que enfatizan en el liderazgo, los mecanismos de comunicación, la formación del personal, las remuneraciones, entre otros. (Ramos, 2015).
- Representación de las percepciones del talento humano acerca de la actuación de los componentes en un entorno laboral. (García, 2014).
- Características que diferencian a una organización de otra, aunque se dediquen a la misma actividad, que tiene implicaciones directas con el comportamiento del talento humano y que puede ser esencial en su desempeño. (Reyes, 2014).

Con base en estos preceptos, se establece que un buen clima organizacional genera un buen desempeño, porque los empleados se sentirán a gusto trabajando en un ambiente armónico, pero de no ser así, el clima será negativo con exacerbadas tensiones e incomodidad de los trabajadores.

Esto significa que la propia concepción del clima organización puede ser determinante para indicar una relación con el comportamiento, desempeño y satisfacción de los empleados, más aún porque se deduce que los factores del entorno pueden armonizar o generar mayor tensión en el ambiente de trabajo, que además puede involucrar el fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

### **Origen del Clima Organizacional**

El clima organizacional nace de la psicología industrial instituida de manera formal en el siglo XX en América, el cual se ha ido fortaleciendo a partir de la segunda guerra mundial sistemáticamente para la selección de personas que se acomoden al perfil del puesto y la compensación económica acorde con su actividad o basado en resultados. (Gómez, 2013).

Entre los primeros avances del clima laboral ocurrió durante la primera guerra mundial donde se aplicó un método para selección y clasificación de los reclutados que recibirían adiestramiento

militar, el cual sirvió identificar a aquellos con baja inteligencia y se pudo diseñar modelos psicométricos; como lo fueron el Test Army Alpha y Army Beta tanto para letrados e iletrados. (Cardona, 2013).

En la evolución del clima organizacional, este se fue fortaleciendo por medio de la ampliación de la cobertura hacia el bienestar laboral de los trabajadores, mediante la motivación de los colaboradores, y las relaciones internas del personal dentro de la institución, sosteniendo algunos autores, que fue Lewin en 1960 el precursor de esta herramienta de gestión. (Edel, García, & Casiano, 2015)

No todos los autores coinciden en afirmar que Lewin fue el pionero del clima organizacional, porque otros expertos señalan que esta herramienta es de autoría de Halpan y Croft, (citado por Navarro & García, 2013), en sus experiencias con centros escolares indicaron fehacientemente el camino para concebir el ambiente de trabajo como una metodología exclusiva que podía implicar la medición del comportamiento y las percepciones del talento humano, hecho que tuvo lugar en 1963.

Posterior a Lewin, existen dos autores reconocidos que también forman parte del selecto grupo de los precursores del clima organizacional, en referencia a George Litwin y Robert Stringer (citado por Cardona, 2013), quienes en 1968 crearon un cuestionario de clima que fue tomado como base para la construcción de otros cuestionarios con modelos diferentes.

A pesar que uno de los primeros modelos del clima organizacional lo expuso la Organización Panamericana de la Salud (OPS), una institución rectora del área de la salud en Latinoamérica, y que algunos expertos han expresado que Halpan y Croft fueron quienes introdujeron la concepción del ambiente de trabajo en las organizaciones, a pesar que sus experiencias tuvieron lugar en centros escolares, a lo que se añade que el primer término de la variable es de origen ambientalista, no obstante, la evolución de esta metodología ha girado en torno al ámbito administrativo, por lo que fue incorporada la misma a la Gestión de Talento Humano, cuyos preceptos han evolucionado conforme a la tecnología, la globalización y los cambios generacionales. (Robbins, 2013).

**Modelos para la evaluación y medición del clima organizacional**

Luego de realizar la conceptualización respectiva, se prosigue a identificar los diferentes tipo de modelos de medición organizativa del clima laboral de los trabajadores tomando con referente el criterios de diversos autores que brindan sus criterios técnicos y científicos respecto al tema de la metodología de evaluación del clima organizacional.

Entre las escalas de medición del clima organizacional se encuentra el modelo de Likert como concepto de percepción para determinar características propias del clima de la organización, que incluyen aspecto de organización, administración, decisión, reglas, competencias, decisiones y finales o dependientes, que identifican el estado interno de la empresa en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mandos
- Características de las fuerzas motivacionales
- Modelos de comunicación
- Procesos de influencia
- Procesos de toma de decisiones
- Procesos de control
- Rendimiento y perfeccionamiento. Sandoval, M. (2014)

La Organización Panamericana de la Salud (OPS), incluye dentro de su programa de salud los modelos de clima organizacional en el vela por la salud de los trabajadores en diferentes escalas para la evaluación respecto al entorno laboral, basados en los preceptos de George Litwin y de Robert Stringer (precursores del clima organizacional), quienes en 1968 crearon un cuestionario para motivar el comportamiento positivo consiguiendo mayor eficiencia y productividad para la institución. (Giardelli, 2014).

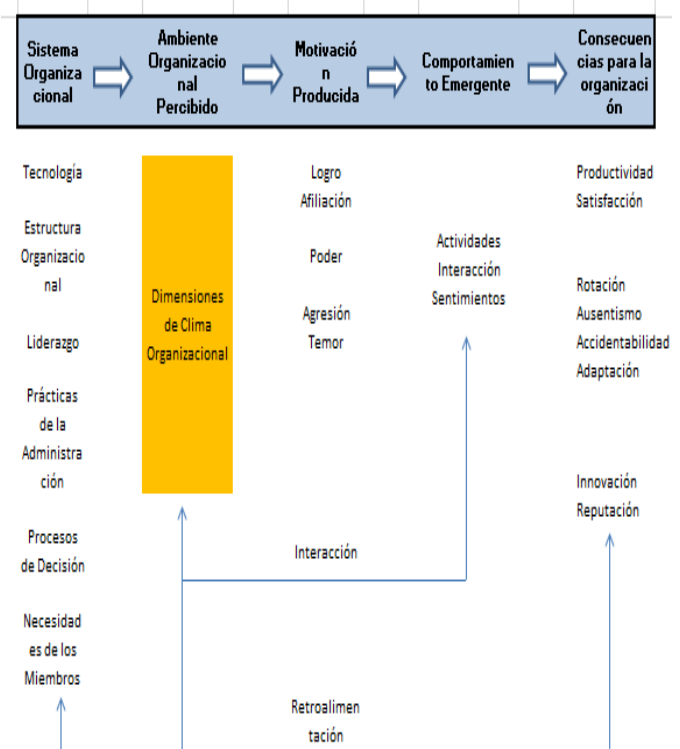


Figura No. 1: Modelo organizacional de Litwin y Stringer. Tomado de Aamodt, (2014).

Los sistemas organizacionales que se encuentran en el entorno, como es el caso de la estructura organizacional, la tecnología, infraestructura, recursos y procesos, que pueden ser analizadas

en las dimensiones organizacionales, los cuales pueden generar diversos estímulos en lo inherente a la armonía, agresión, temor, poder, entre otros, sentimientos negativos o positivos que pueden generar satisfacción, altos desempeños e incremento de la productividad. (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2015).

Algunas de las escalas de medición del clima organizacional se mencionan en los siguientes ítems:

- Modelo de clima organizacional de Anderson.
- Modelo de clima organizacional de Evan.
- Modelo de clima organización de la Organización Panamericana de la Salud.
- Modelo de clima organizacional de la Universidad de Alcalá de Henares.
- Modelo de clima organizacional EDCO.
- Modelo de clima organizacional ECO.

### El Modelo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS)

En las décadas de los 80 y 90 se establecieron varios modelos de clima laboral algunos de los cuales se fundamentaron en dimensiones generales, debido a que en estas épocas el auge del liderazgo y de los planes de incentivos marcaron un hito, entonces las escalas y cuestionarios creados para la medición del clima organizacional también estaban relacionados con esta herramienta. (Goncalves, 2013).

Al respecto el modelo elaborado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), tuvo sus cimientos en el liderazgo, participación de los empleados, la reciprocidad y los programas motivacionales, donde cada uno de estos componentes contenían cuatros sub dimensiones que debían ser evaluadas en conjunto para calificar el entorno laboral de la organización. (Aragón, 2013).

Se destaca la importancia de este modelo de clima organizacional debido a que la presente investigación se fundamenta en el análisis de esta variable, delimitándose en un establecimiento hospitalario, es decir, que se encuentra íntimamente relacionado al modelo en cuestión por la naturaleza de la actividad que desempeña la Organización Panamericana de la Salud (OPS). (Mull, 2012).

El instrumento para la medición del clima organizacional diseñado por la OPS, hace referencia a cuatro dimensiones generales, en las que se indica el liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, por lo que se las utiliza actualmente en las diferentes organizaciones y entidades de toda índole y actividades a la que se dedique. (Bonache & Cabrera, 2016).

Referente a las dimensiones del clima organizacional se considera el siguiente criterio a evaluar, indicando los siguientes componentes:

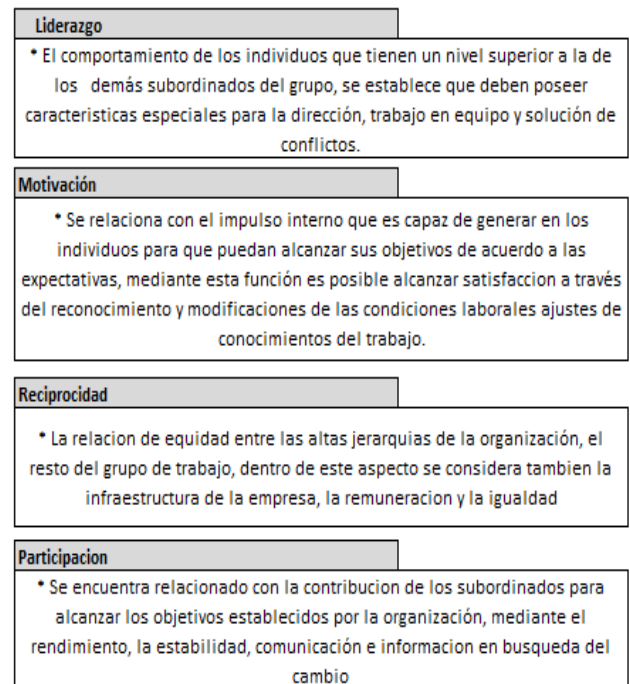


Figura No. 2: Dimensiones del modelo la Organización Panamericana de la Salud (OPS)  
Nota tomado de Torrencilla (2015)

### El modelo EDCO

Conforme transcurrió el tiempo, ya en los albores del siglo XX, expertos colombianos crearon un modelo para la medición de las dimensiones del clima organizacional, al cual denominaron con las siglas EDCO, que significa Escala de Clima Organizacional. Esta herramienta de gestión permite identificar cómo evoluciona la percepción de satisfacción de los empleados con relación a diferentes variables que forman parte de la escala antedicha, que fue inventada por Acero, (Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, 2012), docentes incorporados al establecimiento de educación superior de Konrad Lorenz, que se encuentra actualmente ubicada en Bogotá, Colombia.

El objetivo de la escala del modelo EDCO, es determinar la medida de la satisfacción de los empleados, lo que a su vez tiene vínculos directos con el desempeño del talento humano en la organización, dependiendo del estudio de algunas dimensiones que guardan lazos directos con el ambiente de trabajo, en este caso se relaciona el comportamiento de los empleados como producto de la variación y acción de los factores que intervienen en el clima.

El modelo EDCO es sencillo de evaluar, el cual se encuentra evaluado de 1 a 7 puntos y su calificación final se encuentra categorizado dependiendo de lo que manifiestan los siguientes

ítems pertenecientes a la escala correspondiente. (Tora & Sanin, 2013)

La evaluación EDCO se presenta mediante la siguiente valoración:

- Bajo: Menos de 5 puntos.
- Medio: 5 a 6 puntos
- Alto: 6 a 7 puntos. (Brunet, 2013)

Figura No. 3: Modelo EDCO

Nota tomado de Acero, Echeverri, Lazarazo, Quevedo, & Sanabria, 2012.

Se destacan los elementos que forman parte del modelo en análisis, enfatizando que para los autores que crearon esta escala para la calificación de la percepción del trabajador acerca del ambiente de trabajo, estimó los siguientes componentes a saber:



Tabla No. 1: Dimensiones del modelo EDCO.

Nro.	Dimension (es)
1	Relaciones Interpersonales
2	Estilo de Dirección
3	Sentido de Pertenencia
4	Retribución
5	Disponibilidad de Recursos
6	Estabilidad
7	Claridad y Coherencia en la Dirección
8	Valores Colectivos

Fuente: García, M. (2013).

### Modelo de clima organizacional según Litwin y Stringer

Mediante este modelo es posible identificar la productividad que se relaciona con los comportamientos de los individuos, mediante el uso de un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización, este cuestionario se encuentra basado en nueve dimensiones que establecen el clima de la empresa:

Tabla No. 2: Dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.

Nro.	Dimension (es)
1	Estructura
2	Responsabilidad (Empowerment)
3	Recompensa
4	Desafío
5	Relaciones
6	Cooperación
7	Estándares
8	Conflictos
9	Identidad

Fuente: García, 2013.

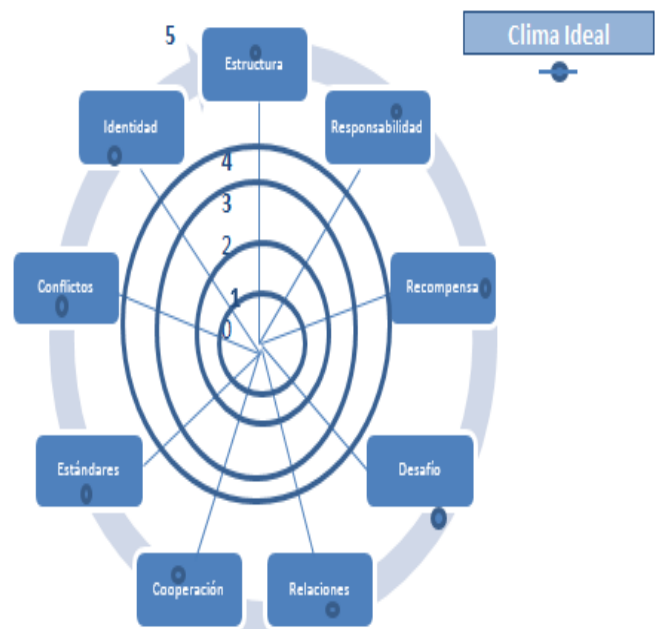


Figura No. 4: Modelo según Litwin y Stringer. Tomado de Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2014

El modelo de George Litwin y de Robert Stringer, aplicado para la evaluación del clima organizacional permite realizar la

retroalimentación de los procesos relacionados con los comportamientos organizacionales, estableciendo actitudes y conductas de los miembros, estableciendo aspectos de importancia en el ámbito laboral como la motivación, las percepciones de relación con sus compañeros y jefes, su rendimiento y otros aspectos de relevancia para el cumplimiento de las metas organizacionales. (Contreras & Matheson, 2013).

Para la aplicación del modelo de Litwin y Stringer se considera el cuestionario de 17 preguntas, donde constan los 9 aspectos indicados anteriormente, para su aplicación se considera la escala de cinco puntos:

- 1. Muy de acuerdo.
- 2. Desacuerdo.
- 3. Indiferente.
- 4. De acuerdo.
- 5. Muy de acuerdo.

Este modelo permite realizar la observación de la estructura y condiciones de la organización, con el propósito de mejorar las condiciones del personal que labora en una organización logrando que se incorporen estrategias cualitativas para mejorar las condiciones de los involucrados.

### Satisfacción Laboral

La legislación laboral en el mundo entero determina que la misión fin último del derecho al trabajo consiste en satisfacer las necesidades de la masa laboral significando ello que todas las acciones del estado y las instituciones privadas debe estar sustentada en la satisfacción laboral y el desarrollo social y económico. (Chiavenato, 2011).

La mayoría de expertos en la gestión del talento humano ha visualizado que las estrategias en esta materia guardan relación directa con la satisfacción laboral, inclusive las dimensiones del clima organizacional que están vinculadas a cualquier entorno de trabajo, también ciñen sus impactos a la satisfacción de los empleados, lo que guarda concordancia con la legislación constitucional, laboral y de servicio público. (Pereira, 2013).

En el siguiente esquema se presenta la relación entre el clima organizacional, los valores y la satisfacción laboral, donde también interviene el flujo de comunicación y la estructura organizativa.



Figura No. 5: Bienestar del personal

Nota tomado de (Cardona, 2013)

### Origen de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se origina en la década de los 30, siendo el autor que manifestó por primera vez este término Elton Mayo, aunque esta terminología no estaba enfocada totalmente a la gestión del talento humano ni tampoco al clima organizacional, sino más bien a los factores políticos y sociales que predominaban en la época, afectada por la guerra y las crisis económicas, sin embargo algunas décadas más tarde esta herramienta se incorporó a las áreas administrativas con mucho éxito. (Sánchez, 2015).

De esta manera, se propuso a la satisfacción laboral como una de las áreas inmersas en la gestión de talento humano, la cual a su vez además del sentido humanista que expresa, está asociada a la misión de las empresas y puede ser una consecuencia directa de la buena marcha de la organización, así como del mantenimiento de un clima organizacional estable y armónico que promueva altos niveles de desempeños y de calidad en las entidades estatales y del sector privado. (León, Ponjuán, & Rodríguez, 2014).

### Conceptos de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede ser concebida como “una consecuencia de los impactos positivos percibidos por los empleados, que pueden tener una incidencia en el comportamiento y actitudes de la masa de trabajadores facilitando el incremento del desempeño”. (Carvajal, 2014).

Otra concepción de la satisfacción laboral la relaciona con el clima organizacional, al establecer que se trata “del conjunto de actitudes internas que pueden desarrollar los empleados, como efecto de ciertas circunstancias vinculadas a las dimensiones del entorno organizacional y



que generan conductas diversas en la masa laboral". (Artiles & Pumar, 2013).

También se ha conceptualizado a la satisfacción laboral como "el conjunto de factores mediante los cuales los trabajadores expresan la aceptación de las condiciones de trabajo y que pueden tener un impacto asociado al desempeño"; esta definición guarda concordancia con la teoría XY y con la teoría de las motivaciones que manifiestan que los individuos sopesan las recompensas, si esta es buena mejorarán el desempeño caso contrario disminuirán su rendimiento. (Sánchez, 2015).

Por lo expuesto se entiende que la satisfacción laboral hace referencia a la percepción del personal de las disposiciones internas que hacen parte de la organización, las mismas que en caso de ser las idóneas permitirán que la empresa logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se mejore la productividad y el desempeño del personal.

## METODOLOGÍA

### Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se desarrolló fue de tipo empírico-analítico, las encuestas se utilizaron para entender de la forma más real, fidedigna y neutra para el análisis y observación del clima organizacional (Sampier, 2004).

Técnica: Cualitativa (analítica descriptiva) – Cuantitativa, luego un análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones de análisis además de la consistencia interna

### Enfoque de la investigación

Mixta Cualitativa - Cuantitativa: encuestas realizadas en los servicios de Especialidades, Hospital de Tercer Nivel, Quito-Pichincha

### Alcance del Estudio

Servicios de Especialidades, Hospital de Tercer Nivel, Quito-Pichincha.

### Diseño y Tipos de Investigación

Se efectuó un estudio no experimental, según lo descrito por (Dessler, 2013), porque no fue necesaria la manipulación deliberada de los aspectos más importantes de la investigación inherente a sus variables o componentes esenciales, por ello se realizó la medición de las dimensiones del clima y la satisfacción laboral experimentada por los trabajadores del área de

Servicio de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito.

Se consideró el enfoque de la investigación de tipo cuantitativo, ya que se ha recabado información numérica y porcentual mediante la aplicación de la **encuesta** de clima organizacional elaborada por Juan Pablo Ortega Santos, PhD para conocer la percepción del personal sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la casa de salud en análisis.

El estudio es de tipo descriptivo porque fue necesario establecer las principales causas y consecuencias de la problemática en análisis, ya que se han presentado desmotivación en el personal que ha impactado de forma directa en el desempeño y en la calidad de la atención.

Además se aplicó la investigación bibliográfica para consultar en las fuentes secundarias para aportar con información teórica y conceptual referente a las variables del estudio referentes al servicio hospitalario, clima organizacional y satisfacción laboral, así como la investigación de campo para aplicar la técnica de la encuesta al personal involucrado en el estudio. (Ver Anexos No.1)

### Técnicas para la recopilación de la información e Instrumento investigativo

La técnica aplicada en el estudio fue **encuesta** de clima organizacional elaborada por Juan Pablo Ortega Santos, PhD para la recopilación de información de los involucrados en el estudio que es el personal que labora en el área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, considerando la escala de clima organizacional para determinar la percepción del personal sobre el clima laboral y la satisfacción laboral.

### Universo y muestra

El universo de la investigación estuvo constituido por el personal de Salud (Especialistas las encuestas se las realizará por especialidades sin tomar en cuenta a los residentes, y consulta externa) que trabaja en el área del Hospital donde se delimitó el estudio, que sumaron 450 empleados, por lo tanto es preciso aplicar la fórmula de la muestra ya que el universo es superior a 100 elementos. De acuerdo a (Levine, 2012), la fórmula para reconocer el muestreo probabilístico se indica a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

Simbología	Descripción
------------	-------------

n	Tamaño de la muestra
N	Población = 450 profesionales de la salud
Za <sup>2</sup>	Nivel de confianza
p	Probabilidad de verdadero = 50% = 0,5
q	Probabilidad de falso = 50% = 0,5
d <sup>2</sup>	error admisible (al 5%)

$$n = \frac{450 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05 \times (450 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 220

Posterior a la aplicación de la fórmula se obtiene que se requiere encuestar a 220 colaboradores pertenecientes al personal de salud quienes laboran en el área de Servicios de Especialidades del hospital en análisis, considerando la escala EDCO.

### Procedimiento de la investigación

Para el procedimiento de la investigación se ha considerado la población involucrada de acuerdo a la fórmula aplicada, como paso previo a la aplicación del cuestionario se procedió a enviar una carta solicitando la autorización del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito para ingresar a sus instalaciones a recopilar información. (Ver **Anexos No. 2**).

Posteriormente se procedió a explicar al personal de salud sobre el uso del portal web donde se encuentra el programa del modelo de evaluación del clima organizacional conocido como "Survey Monkey", donde procederán a llenar las encuestas de manera digital, esta información posteriormente será tabulada para obtener los cuadros y gráficos estadísticos de la escala del método Juan Pablo Ortega Santos, PhD.

Para la aplicación del modelo se ha considerado la calificación con el número 1 para indicar la tendencia de nivel bajo, mientras que para la calificación alta se considera el número 7, posteriormente se multiplica los resultados obtenidos por la escala establecida en el modelo Juan Pablo Ortega Santos, PhD permitiendo obtener posteriormente la calificación promedio mediante la división y posterior sumatoria de los resultados, de esta manera se puede conocer las percepciones del personal de salud que labora en el área de Especialidades del hospital en análisis para reconocer la problemática del comportamiento y los factores del entorno en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Los resultados encontrados del análisis factorial en cuanto a la consistencia interna de los factores individuales y la fiabilidad del instrumento en su totalidad son aceptables con los datos arrojados

por la investigación en virtud que el alfa de Cron Bach debe ser mayor a 0,7.

El instrumento se validó en el contexto de la salud en el cuál se implementó. La consistencia interna del instrumento medida con el alpha de Cron Bach en cada uno de los factores es mayor a 0,7, por lo tanto, el instrumento es replicable.

### RESULTADOS

Posterior a realizar las encuestas se obtienen los siguientes resultados del modelo Juan Pablo Ortega Santos, PhD:

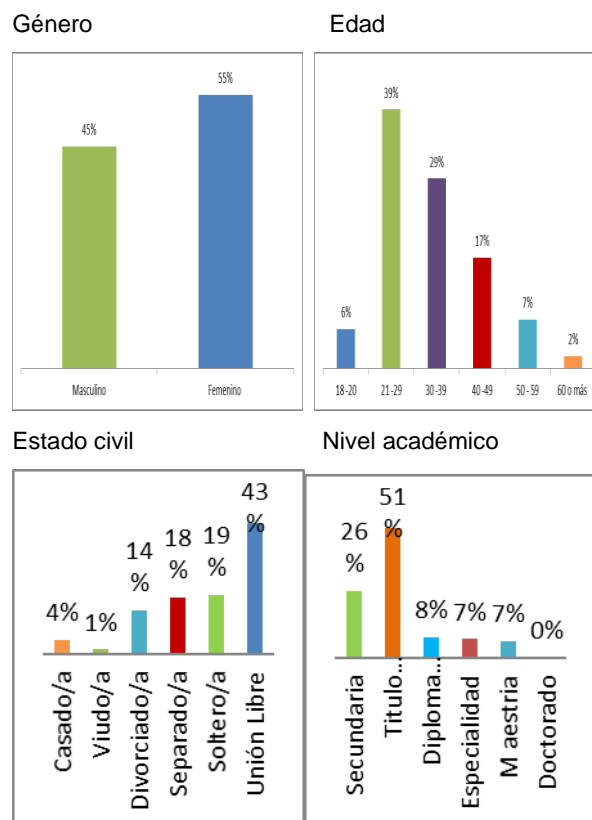
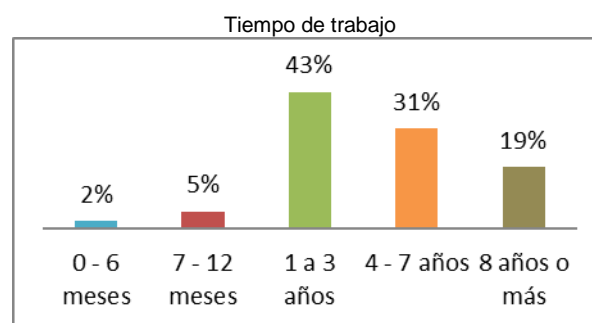


Figura No. 6: Datos generales del personal de salud.

Fuente: Encuesta a personal de salud.

El personal encuestado pertenecen a ambos géneros, los cuales mantienen un rango de edad que va desde los 18 años hasta los 49 años, a su vez mantiene se encuentran en estado de unión libre y ostentan un título de nivel superior.



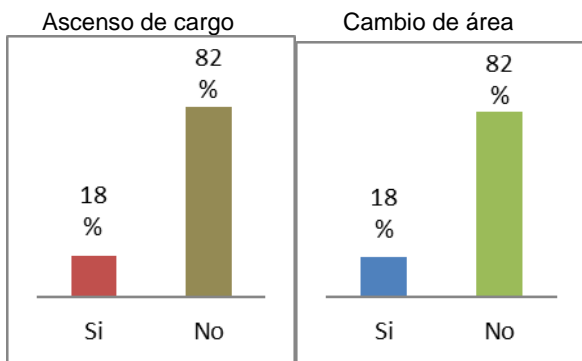


Figura No. 7: Datos generales del área.  
Fuente: Encuesta a personal de salud.

El personal que se desempeña en el área de Servicios de Especialidades se encuentran laborando en la institución por más de 3 años, en este tiempo no han cambiado de cargo ya que son profesionales de la salud que se desarrollan en su especialidad, sin embargo han sido modificados del área de trabajo dentro de la casa de salud.

Se ha precisado establecer datos específicos como el motivo del cambio del área y el rango salarial, como se detalla a continuación:

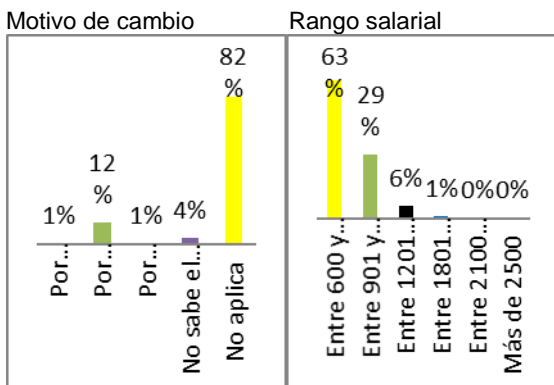


Figura No. 8: Datos específicos del personal de salud  
Fuente: Encuesta a personal de salud.

La población mayoritaria experimentó un cambio de área (82%) por lo tanto, se han debido adaptar a las situaciones que se pueden presentar en esta área de trabajo siendo el motivo principal del cambio la voluntad de la institución, por lo tanto no se considera la opinión del personal para el cambio de área, mientras que el sueldo del personal varía entre los \$ 2.000 a más de \$2.500 dólares de acuerdo a la especialidad del colaboradores, los horarios y las actividades en las que se desempeña.

Posterior al análisis e interpretación de los datos generales, que solo son una referencia para el logro de los objetivos planteados, el apartado prosigue con el uso del cuestionario del modelo EDCO, ya validado, para el efecto, se aplicó este cuestionario al personal de salud del Servicios de

Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, luego, con los resultados obtenidos se empleó la escala de valoración del método, la cual está clasificado del 1 al 7, con la premisa de que el valor más bajo es el más débil, mientras que el más alto es el de mayor fortaleza. (Anexos No. 3 y No. 4).

El modelo Juan Pablo Ortega Santos, PhD manifiesta las siguientes calificaciones:

- 1 totalmente en desacuerdo
- 7 totalmente de acuerdo

Dependiendo de la opción escogida por el personal de la salud, se seleccionó el valor de la escala y se multiplicó por el número de personeros que respondieron por esa alternativa, de modo que el producto de la cifra de la escala por el número de trabajadores que se encasillaron en la misma, fue el valor total del ítem, el cual a su vez se dividió por la muestra de 208 individuos, cuyo resultado es la calificación del ítem, como su valor es numérico, entonces se debe dividir por el número 7 que es totalmente de acuerdo, para obtener el porcentaje que obtuvo, el cual si es superior de 70%, indicará aceptabilidad, caso contrario evidenciará un clima poco satisfactorio.

Un ejemplo de lo manifestado en el párrafo anterior, se cita en el siguiente ítem:

7	10	23	64	47	44	25	=	<b>220</b>
x	x	x	x	x	X	X		
1	2	3	4	5	6	7		
=	=	=	=	=	=	=		
7	20	69	256	235	264	175	=	<b>1026</b>

La sumatoria total de los ítems asciende a 1.026 puntos, el cual se divide por la muestra de 208.

- Calificación = 1.026 / 220
- Calificación = 4,66 / 7
- Calificación = 67%

La primera pregunta que manifiesta si se define claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área, departamento, dependencia), obtuvo una calificación de 4,66 / 7 puntos, que representó 67% de conformidad, por consiguiente este ítem tiene aceptabilidad. (Anexos No. 5 y No. 6).

En términos generales, la calificación del cuestionario del clima organizacional fue igual a 4,25, cuyo porcentaje del 61% evidenció un nivel de aceptabilidad no adecuado, debido a que no superó el 70%, en gran medida los factores correspondientes a los obstáculos para la buena relación entre las áreas, la comunicación limitada, la falta de mecanismos apropiados para la

solución de conflictos, entre los más importantes, son aquellos que han incidido para que tenga lugar esta calificación, observándose que los aspectos inherentes a la infraestructura y la tecnología, en cambio obtuvieron una mejor calificación, dado que el centro hospitalario fue mejorado en estos aspectos en los últimos años, producto del incremento del presupuesto de la salud en este sector.

Por otra parte, la satisfacción laboral fue calificada con 4,85 sobre 7 puntos, es decir con 69%, un nivel de aceptación que se encuentra por debajo del mínimo permisible del 70%, lo que indicó la existencia de un ambiente de insatisfacción debido a la problemática mencionada en el párrafo anterior, donde se observó que los factores inherentes al liderazgo y a la resolución de conflictos, tienen injerencia en este hallazgo.

### CORRELACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Es necesario determinar cómo actuaron las variables del clima y satisfacción laboral para identificar su nivel de correlación, tomando la síntesis de los resultados de cada cuestionario y aplicando el método del chi cuadrado, que es el modelo empleado para aprobar una de las hipótesis del estudio:

- **Hipótesis Nula:** Ho: "El clima organizacional no tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito".
- **Hipótesis alternativa:** H1: "El clima organizacional tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito".

Como parte del procedimiento que ofrece el método del chi cuadrado se plasmó en primer lugar la frecuencia observada:

Tabla No. 3: *Frecuencia observada con calificaciones promedio aplicado al personal de salud.*

Variables	Calificación							Total	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Clima organizacional	28	45	72	129	203	316	142	935	47%
Satisfacción laboral	19	27	44	105	202	443	226	1066	53%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>71</b>	<b>116</b>	<b>235</b>	<b>405</b>	<b>760</b>	<b>368</b>	<b>2001</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.

Los resultados para la construcción de la tabla de la frecuencia observada, se obtienen de los hallazgos de la encuesta aplicada al personal de salud, con la ayuda del cuestionario del clima organizacional y satisfacción laboral.

El procedimiento para la aplicación del método del chi cuadrado prosiguió con el cálculo de la frecuencia esperada, que se obtiene a partir de la observada:

Tabla No. 4: *Frecuencia esperada de variables con base en la frecuencia observada.*

Variables	Calificación							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Clima organizacional	13	21	34	60	95	148	66	437
Satisfacción laboral	10	14	23	56	108	236	120	568
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>57</b>	<b>117</b>	<b>202</b>	<b>384</b>	<b>187</b>	<b>1.005</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.

Los resultados de ambas frecuencias (observada y esperada) sirven para determinar la zona de rechazo y de aprobación, a través del cálculo del grado de libertad, considerando el nivel de significancia, como lo establece el texto de Berenson, Levine & Krehbiel (2012):

- Nivel de significación:  $\alpha = 0.025 = 2,5\%$
- Grado de libertad:  $g.l. = (f - 1)(c - 1) = (7 - 1)(2 - 1) = 6$
- Zona de rechazo:  $R(H_0) < (14,45)$

Basado en este resultado, se propone la siguiente restricción, para seguir el procedimiento establecido en el texto de Berenson, Levine & Krehbiel (2012), considerando que "la zona de rechazo de la tabla equivale al valor estadístico de 14,45", por esta razón se tiene lo siguiente:

- Si el valor de  $X^2 > 14,45$  se aprueba la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la alternativa ( $H_1$ ), es decir, que el clima organizacional no tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito.
- Si el valor de  $X^2 < 14,45$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aprueba la alternativa ( $H_1$ ), es decir, que el clima organizacional tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito.

Entonces, el siguiente paso, según lo establecido en el texto de Berenson, Levine & Krehbiel (2012) es confrontar las frecuencias esperadas y observadas para determinar cuál es el valor que se obtiene y compararlo con la cifra de la tabla,

de manera que se pueda aprobar una hipótesis y por consiguiente rechazar la otra:

Tabla No. 5: Cálculo del chi cuadrado.

Frecuencia Observada Fo	Frecuencia esperada Fe	Diferencia Fo - Fe	Diferencia <sup>2</sup> (Fo - Fe) <sup>2</sup>	(Fo - Fe) <sup>2</sup> Fe
28	13	14,80	218,98	0,00
45	21	23,79	566,00	0,04
72	34	38,46	1478,81	0,03
129	60	68,86	4741,69	0,01
203	95	108,30	11727,91	0,01
316	148	168,50	28390,75	0,01
142	66	75,41	5686,24	0,00
19	10	8,92	79,59	0,00
27	14	12,47	155,53	0,08
44	23	20,53	421,42	0,05
105	56	49,23	2423,69	0,02
202	108	94,23	8880,21	0,01
443	236	207,11	42893,12	0,00
226	120	105,61	11153,15	0,00
			<b>X<sup>2</sup></b>	<b>0,26</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.

**Decisión:** Como el resultado del  $X^2$  fue igual a 0,26, cifra que es muy inferior al punto crítico (14,45), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, es decir, que "el clima organizacional tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito".

## DISCUSIÓN

El propósito de la investigación es evaluar las dimensiones del clima organizacional que tienen efecto en la generación de un entorno laboral positivo en una entidad de salud pública del país. Se examinados diferentes estudios teóricos y empíricos desarrollados previamente sobre el clima organizacional, sus dimensiones y los factores que repercuten en el comportamiento de un grupo de personas, algunos de los factores que incidieron en este resultado estuvieron ligados a los inconvenientes existentes entre el personal de las diversas áreas con el de la sección del servicio de Especialidades, siendo las áreas más relevantes aquellas referidas a la comunicación limitada, la falta de mecanismos apropiados para la solución de conflictos, entre los más importantes, en cambio, la infraestructura y la tecnología fueron calificados con una puntuación algo mayor al 70%, debido a las mejoras que fueron realizadas en el centro hospitalario al incrementarse el presupuesto de esta unidad por parte del MSP.

El cuestionario del clima organizacional incluye una sección correspondiente a la satisfacción

laboral, el cual fue calificado con 4,85 sobre 7 puntos, que resultó en un nivel de aceptabilidad del 69%, es decir, inferior al 70%, observándose que existe algunas conexiones entre el hallazgo del clima organizacional y de la satisfacción laboral, porque en ambos los ítems inherentes al liderazgo y a la resolución de conflictos obtuvieron una calificación menor de 5 que no alcanzó el 70%.

Basado en los resultados obtenidos se realizó la correlación de variables entre el clima organización y la satisfacción laboral, aplicando como método la prueba estadística del chi cuadrado, la cual incluyó dos hipótesis (una nula y otra alternativa), cuyo procedimiento consistió en analizar la diferencia entre la frecuencia observada y esperada, para mediante sus desviaciones aprobar tan solo una de las hipótesis y rechazar la otra; al realizar este procedimiento se obtuvo como resultado que el coeficiente  $X^2$  fue igual a 0,26, cifra que es muy inferior al punto crítico (14,45), este hallazgo incidió para que sea rechazada la hipótesis nula y aceptada la alternativa.

En consecuencia, el cumplimiento del objetivo general y de la hipótesis planteada, indicó que en efecto, los componentes del clima organizacional tuvieron influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, especialmente en los aspectos concernientes a las limitaciones en el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relación entre las áreas, entre los de mayor relevancia.

Comparando los hallazgos obtenidos con los criterios de (Robbins & Coulter, 2015), se encontró una relación directa entre los componentes del clima organizacional y la satisfacción laboral, significando que la acción de estos factores que se encuentran en el medio ambiente de trabajo, pueden tener repercusiones positivas en la satisfacción de los empleados, en este caso, del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito".

## CONCLUSIONES

El objetivo general fue cumplido junto con la hipótesis, hallándose que en efecto, el clima organizacional tuvo influencia en la satisfacción laboral del personal de salud del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha, ciudad Quito.

La revisión bibliográfica tomada de las fuentes secundarias físicas y digitales, demostraron una asociación teórica entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral, en este caso, considerando al personal de salud del área

---

de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha, ciudad Quito, como por ejemplo, los criterios (Aragón, 2013), tomándose el modelo Juan Pablo Ortega Santos, PhD. por incluir dentro de sus componentes, al liderazgo, resolución de conflictos, comunicación y relación entre áreas, colaboradores y jefes.

El propósito del presente escrito es analizar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito, cumpliendo este propósito se examinaron varios estudios que incluyeron análisis conceptual y analítico del CO, satisfacción laboral y modelos de medición para el estudio del clima organizacional.

La correlación Pearson entre clima organizacional y satisfacción laboral En el trabajo investigativo es la que se aplica en este trabajo administrativo, para conocer cómo se encuentra se utilizó área de Servicios de Especialidades del Hospital de Tercer nivel de la Provincia de Pichincha ciudad Quito se utilizaron los resultados del cuestionario.

El clima organizacional fue calificado con una puntuación de 4,25, que correspondió al 61% de cumplimiento, inferior a 70%, evidenciando un nivel de aceptabilidad no adecuado, siendo algunas de las causas para que aquello ocurra, las relaciones tensas entre el personal de las diversas áreas con el de la sección del servicio de Especialidades, además de la comunicación limitada, falta de mecanismos apropiados para la solución de conflictos, entre los más importantes, en cambio, la infraestructura y la tecnología fueron calificados con una puntuación aceptable.

La satisfacción laboral fue calificada con 4,85 sobre 7 puntos que correspondió al 69%, también menor al 70%, observándose que existen algunas conexiones entre el hallazgo del clima organizacional y de la satisfacción laboral, porque en ambos ítems se pudo notar que el liderazgo y la resolución de conflictos obtuvieron una calificación menor de 5 puntos y del 70%, que es el nivel mínimo de aceptabilidad requerido.

La principal limitación del estudio la constituyó la investigación de campo, debido a que la dirección puso límites a la información del cuestionario, el cual tuvo que ser manejado para evitar cualquier inconveniente con la institución hospitalaria donde se llevó a cabo el estudio.

## RECOMENDACIONES

La primera sugerencia para los directivos del hospital donde se delimitó la investigación, fue la elaboración de un manual para la evaluación periódica del clima organizacional, establecida en un cronograma previamente estipulado en el plan operativo, táctico y estratégico de la institución pública.

La segunda recomendación, que parte de la primera, es que los directivos de este centro hospitalario adopten una escala apropiada para la evaluación periódica del clima organizacional, recomendándose que puede ser utilizado el modelo Juan Pablo Ortega Santos, PhD. para tal efecto.

Además, es recomendable que se fortalezcan los elementos débiles del clima organizacional, para lo cual se propone fortalecer el trabajo en equipo mediante la implementación de círculos de calidad, para armonizar las relaciones entre el personal de las diversas áreas con el de la sección del servicio de especialidades, fortaleciendo la fluidez de la comunicación a través de los canales adecuados e implantando mecanismos apropiados para la solución de conflictos.

Por consiguiente se recomienda también que se fortalezcan todos los aspectos inherentes al liderazgo y a la resolución de conflictos, a través de mayor capacitación, de la aplicación del Brainstorming y de estrategias para promover la creatividad en el trabajo, con el objetivo de mejorar el desempeño del personal y la productividad del servicio hospitalario.

## Bibliografía

- Aamodt, M. (2014). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Editorial CENGAGE Learning. Sexta Edición.
- Acero, Y., Echeverri, L., Lazarazo, S., Quevedo, A., & Sanabria, B. (2012). *Modelo EDCO*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Aragón, D. (2013). *Modelo para evaluar el clima organizacional de innovación la perspectiva del grupo de btrabajo*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/HUM12.pdf>.
- Artiles, S., & Pumar, M. (2013). Gestión del Conocimiento: Elementos para Mejorar el Proceso de Identificación en las Organizaciones. *GECONTEC Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Vol.1 (2), 2013, 21*.
- Bejarano, M. (2017). Evolución en cirugía. Bogotá: Revista Colombiana, Vol. 32, No. 1.
- Berenson, M., Levine, D. & Krehbiel, K. (2012). *Estadística para administración*. México: Editorial Pearson Educación.

- Bonache, J., & Cabrera, A. (2016). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. España: Editorial FT Prentice Hall, Financial Times Pearson Educación S.A.
- Brown, A. (2013). Electricidad, características y opciones de reforma para México Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. *Revista Análisis Económico*, vol. XXVI, núm. 61, 20. <http://www.redalyc.org/pdf/413/41318401010.pdf>.
- Brunet, L. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2013). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Cardona, C. y. (2013). *Gestión del talento humano. Procedimiento e implementación de planes y proyectos en pro del clima laboral*. Bogotá: Gustionas. Segunda Edición.
- Carvajal, B. (2014). Gestión del conocimiento sustentable universitario: Visión aproximada de experiencias latinoamericanas. *Scielo: Hallazgos*, Año 11, No.22, Bogotá, 23.
- Chiang, M., & Martín, M. y. (2012). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España:: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (I ed.). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* (9a ed ed., Vol. I). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México:: Editorial Mc Graw Hill.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2015). *Medición del Clima Laboral para IMF's*. México:: COPEME. [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf).
- Constante, J. (3 de Agosto de 2016). ¿Cómo se genera la energía eléctrica en Ecuador? *Punto de Vista*, págs. 1. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto-de-vista/1/como-se-genera-la-energia-electrica-en-ecuador>.
- Contreras, B. & Matheson, P. (2013). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Colombia: *Revista de Trabajo Social*, Vol 1. No. 1.
- Davis, S., & Palladino, J. (2014). *Psicología*. México: Editorial Pearson. Quinta Edición.
- Dessler, G. (2013). *Organización y Administración*. México:: Editorial Prentice Hall Interamericana.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2015). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Bolívar. Pág.12.
- García, G. (2013). *Clima organizacional hacia un nuevo modelo*. Colombia: *Revista PORIK AN*, pp. 151-177. Recuperado en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/AN](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/AN), pp. 151-177. Recuperado en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/).
- García, G. (2015). Clima Organización: Hacia un Nuevo Modelo. *Pork An*, 20. [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf).
- García, M. (2013). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Revista de Administración y Negocios. Universidad del Valle. <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>.
- García, M. (2014). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia:: Revista Redalyc, Cuadernos de Administración, Núm. 42. Universidad del Valle Cali, Colombia. <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- García, M. y. (2015. ). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Revista Eumed*, 20. <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>.
- García, S. (2014). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

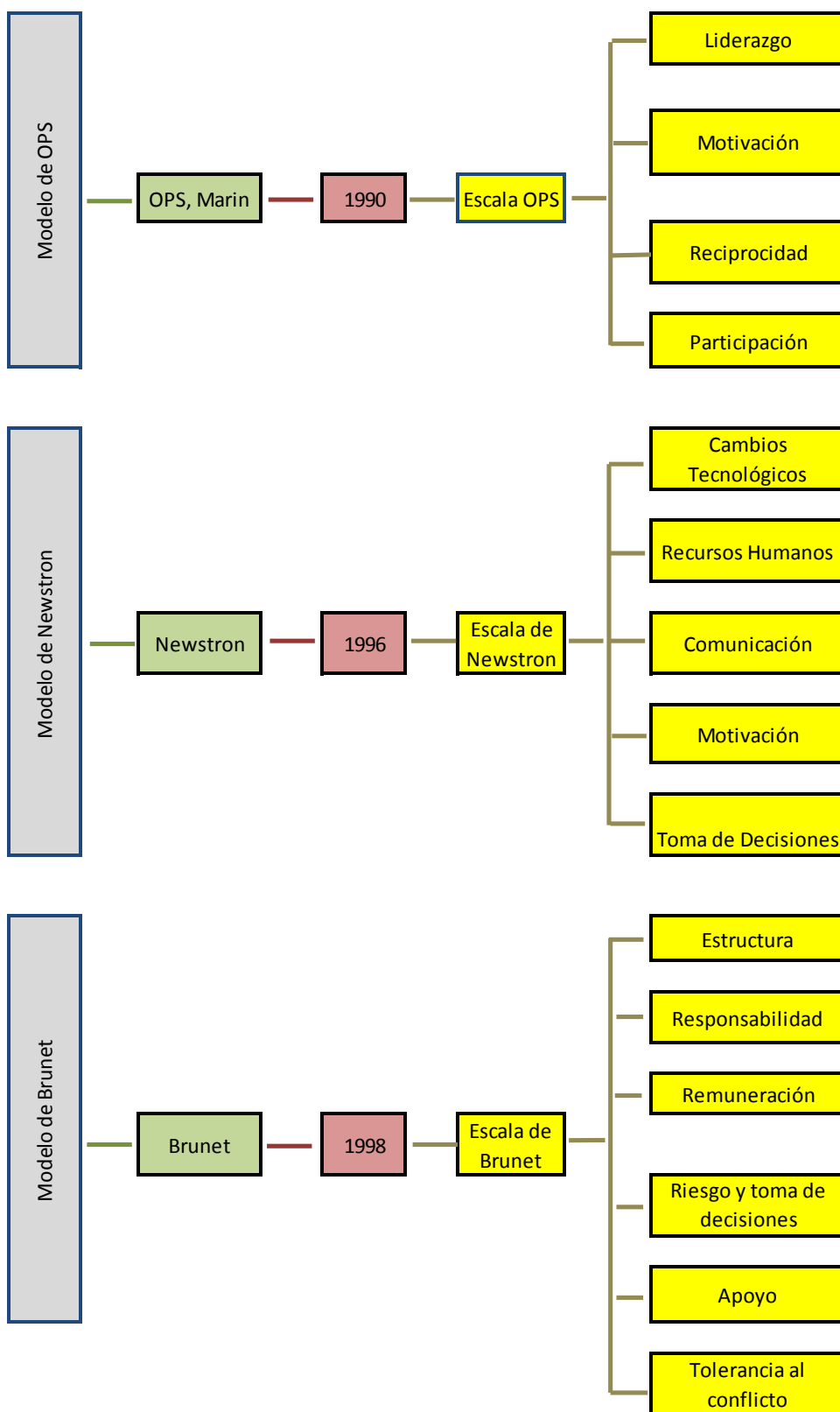
- 
- <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Giardelli, D. (2014). *Modelo de medición del Clima Organizacional en la Universidad*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.  
<http://nulan.mdp.edu.ar/1242/1/01155.pdf>.
- Gómez, L. (2013). *Módulo de Psicología Organizacional*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Goncalves, A. (2013). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Paraninfo S.A. Décima Edición.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mac Grw Hill. Sexta Edición.
- Juárez, S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. México: Revista Medigraphic de Práctica Clínico – Quirúrgica.  
<http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>.
- Landy, F., & Conte, J. (2015). *Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Editorial McGraw Hill. Primera Edición.
- León, D., Ponjuán, L., & Rodríguez, M. (2014). *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Habana, Cuba: Rvista científica Scielo.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v14n2/aci08206.pdf>.
- Levine, D. (2012). *Estadística para administración*. México: Prentice Hall. Cuarta Edición.
- Marín, J., Melgar, A., & Castaño, C. (2012). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Bogotá, Colombia: : Vol. III, Módulo II. Subsecretaría Regional de Desarrollo de la capacidad gerencial de los Servicios de Salud. Primera Edición.
- Matamoros, S. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas distribuidoras de enerfía eléctrica en el Ecuador. *Revista Tecnológica ESPOL*, Vol. 18. No. 1., 10.
- Medrano, (2013). Origen y evolución de los hospitales en Europa. Valencia, España: Anales de la Revista de la Academia Médica, Vol. 1, No. 1. Mull, C. (2012). *Higher-order thinking competencies: A cognitive aproach to managing*. Boston: Journal of Innovation.
- Navarro, E., & García, A. y. (2013). *Clima y Compromiso Organizacional*. España:: Unidad Multidisciplinaria CIEA.  
[http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf).
- Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Inglaterra: Editorial McMillan – Collier.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica - descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales Aposta*. No, 56, 30.  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>.
- Peña, R., Hernández, D., Vélez, A., García, M., Reyes, M., & Ureña, E. (2013). *Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud*. México: Revista de Salud Pública de México Scielo:  
<http://www.scielosp.org/pdf/spm/>.
- Pereira, H. (2013). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *CEGESTI, Éxito empresarial*, No, 135, 10.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2012). Clima organizacional y desempeño del personal. *Revista Negotium Latindex, Redalyc*, 18.  
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>.
- Ramos, D. (2012). *El climna organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia:  
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Ramos, D. (2015). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Colombia:  
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
-

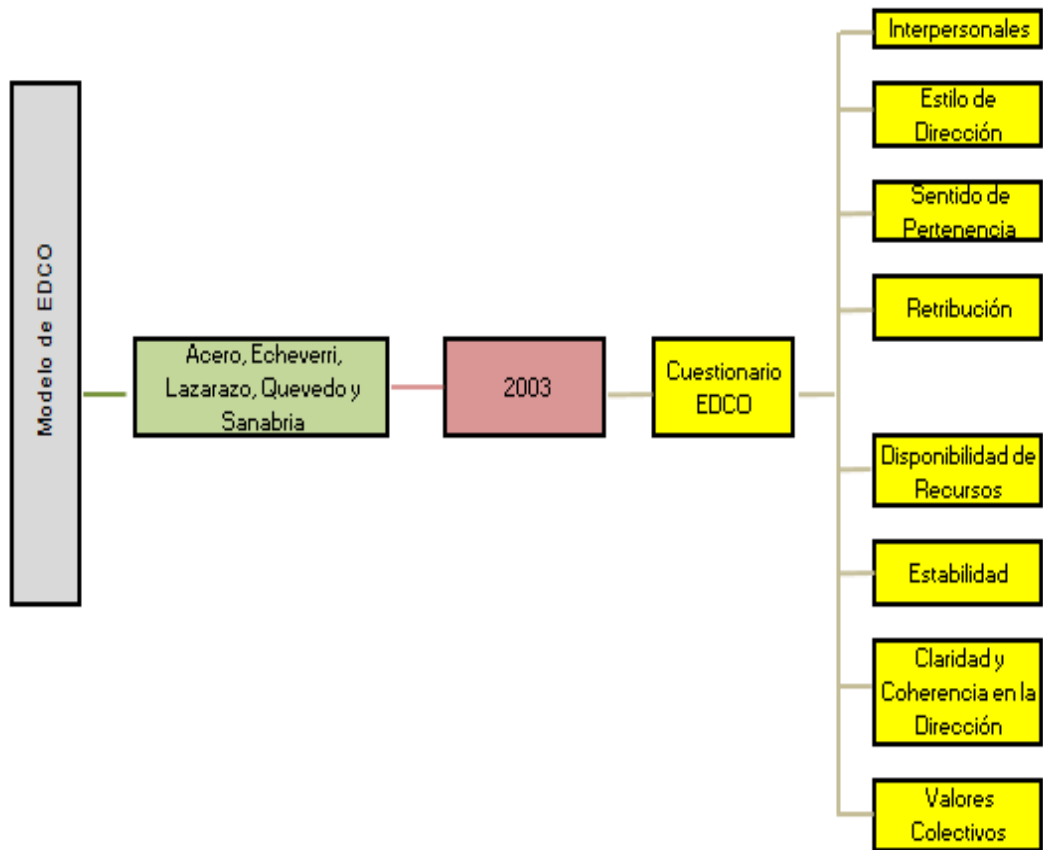


- Reyes, J. (2014). *Clima organizacional*. México: Universidad Autónoma del Estado Hidalgo.
- Robbens, S. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2013). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Editorial Pearson. Octava Edición.
- Sánchez, M. (2015). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Habana, Cuba: Acimed. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/a-ci06605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/a-ci06605.htm).
- Sandoval, C. (2014). *Hitos de las Ciencias Económico - Administrativas*. Uruguay: Universidad del Norte. <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>.
- Sandoval, M. (2014). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas*. Año 10, Núm 27, 12. [http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO\\_Y\\_DIMENSIONES\\_DEL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL).
- Sampier.(2004). Tipos de diseños de investigación no experimental. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n\\_no\\_experimental](https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental)
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. Scielo., 12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>.
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional Universitario COINTEC. Santo Domingo, República Dominicana: Revista Ciencia y Sociedad, Vol. 38, No. 4. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87029731005.pdf>.
- Tora, F., & Sanin, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en Organizacional evidencias. Medellín, Colombia: Centro de Investigación en Comportamiento (Cincel). <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Toro, F. (2012). Clima organizacional y productividad laboral. Cámara Medellín, 10. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>.
- Torrencilla, O. (2015). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*. Argentina: <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
- Turnes, A. (2014). *HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS HOSPITALES EN LAS DIFERENTES CULTURAS. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y FUTURO DEL HOSPITAL*. Uruguay: <https://www.smu.org.uy/dpmc/hmed/historia/articulos/origen-y-evolucion.pdf>.
- Vargas, A. (2014). *Importancia de l clima organizacionla en la productividad laboral*. Medellín, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada: [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf).
- Vargas, E. (2015). *Importancia del clima organizacional en la productividad*. Medellín, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO\\_DE\\_GRADO\\_.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf).

## ANEXOS

### ANEXO 1: MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL





Nota: Elaborado por el autor.

+

---

**ANEXO 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN**

**ANEXO 3: RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE SALUD BAJO  
MODELO EDCO. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Se define claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área, departamento, dependencia).	7	10	23	64	47	44	25	220
2	Todas las áreas (unidad, área, departamento, dependencia) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.	25	16	32	47	47	34	19	220
3	Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados	43	24	20	40	47	33	13	220
4	Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.	41	23	26	50	37	28	15	220
5	Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de institución	48	30	40	38	26	23	15	220
6	La misión de la Institución está siempre presente en el establecimiento de los objetivos	27	22	26	28	52	43	22	220
7	Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos de mi (unidad, área, departamento, dependencia)	44	39	41	22	27	33	14	220
8	La Institución siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior	39	31	30	33	35	35	17	220
9	Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal	25	21	28	44	47	40	15	220
10	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación	19	21	19	31	54	58	18	220
11	Cuando los directivos dan indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo	20	22	23	38	47	55	15	220
12	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar	20	21	18	29	48	61	23	220
13	Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo	19	20	19	26	45	61	30	220
14	En la Institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.	26	20	23	35	44	56	16	220
15	El jefe inmediato o autoridad sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.	15	15	30	39	47	51	23	220
16	Los jefes o autoridades escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.	24	24	29	28	47	53	15	220
17	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.	29	19	21	36	39	54	22	220
18	El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.	13	14	28	29	45	66	25	220
19	Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.	6	16	23	37	48	56	34	220
20	Hay compañerismo entre los trabajadores	5	14	24	37	48	61	31	220
21	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.	8	8	20	37	55	62	30	220
22	El espacio físico de trabajo es adecuado.	35	17	21	21	47	62	17	220
23	Da gusto llegar a trabajar a la Institución.	29	13	15	30	48	61	24	220
24	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.	24	17	22	24	44	65	24	220
25	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo	28	21	28	28	37	57	21	220
26	En esta institución capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de actividades.	40	23	27	36	38	36	20	220
27	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.	22	16	18	19	30	77	38	220
28	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.	40	24	25	46	33	35	17	220

29	Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.	27	26	19	21	39	63	25	220
30	La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.	23	28	17	22	41	65	24	220
31	Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	33	36	44	24	29	36	18	220
32	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.	24	24	23	37	44	48	20	220
33	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.	16	27	33	32	35	55	22	220
34	Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o autoridad, se puede hacerlo porque los procesos son claros.	31	21	24	34	36	53	21	220
35	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.	26	20	30	31	42	53	18	220
36	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.	23	24	29	26	46	55	17	220
37	En esta institución hay verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.	35	33	33	31	35	33	20	220
38	La Institución permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.	42	25	36	34	33	33	17	220
39	La estructura de niveles y cargos en mi tarea, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.	32	24	23	33	48	45	15	220
40	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	66	56	31	23	16	19	9	220
41	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.	70	20	20	38	26	32	14	220
42	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.	44	18	16	39	39	50	14	220
43	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.	23	16	23	42	47	56	13	220
44	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.	14	10	18	33	51	70	24	220
45	Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.	18	22	21	32	39	62	26	220
46	El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta institución.	27	26	24	35	40	52	16	220
47	Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.	32	28	18	37	38	52	15	220
48	Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento.	24	22	17	34	40	64	19	220
49	Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.	35	24	20	31	38	58	14	220
50	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.	18	17	18	20	24	82	41	220
51	Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.	19	29	26	21	39	70	16	220
52	Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.	27	30	21	20	37	68	17	220
53	Se puede identificar quienes responsable de cada actividad en la institución.	25	23	22	27	38	72	13	220
54	Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.	27	20	14	24	39	74	22	220
55	La forma como está estructurada la Institución en áreas, departamentos y secciones contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.	28	22	16	32	46	59	17	220

<b>56</b>	Mi jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo.	25	18	12	24	42	72	27	<b>220</b>
-----------	--	----	----	----	----	----	----	----	------------

Nota: Encuesta al personal de salud.

#### **ANEXO 4: RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE SALUD BAJO MODELO EDCO. SATISFACCIÓN LABORAL.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total
1	Me mantengo ocupado todo el tiempo.	2	0	2	12	36	102	66	<b>220</b>
2	Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión	10	6	10	22	33	79	60	<b>220</b>
3	Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando.	15	9	18	24	45	74	35	<b>220</b>
4	Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Institución y en la sociedad.	17	6	9	25	37	84	42	<b>220</b>
5	Me gusta la forma en que mi jefe directo o autoridad maneja los subalternos	15	11	17	28	50	65	34	<b>220</b>
6	Mi Jefe directo o autoridad tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar.	15	12	15	25	43	80	30	<b>220</b>
7	Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia	11	13	10	22	35	90	39	<b>220</b>
8	Mi labor se ve como un empleo estable en esta Institución.	27	12	17	22	32	78	32	<b>220</b>
9	Puedo hacer cosas para otras personas.	18	19	15	21	34	84	29	<b>220</b>
10	Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer.	16	15	20	21	38	78	32	<b>220</b>
11	Hago actividades que hacen uso de mis habilidades	13	11	8	24	38	94	32	<b>220</b>
12	Las políticas de la Institución se ponen en práctica fácilmente.	12	13	18	28	48	81	20	<b>220</b>
13	Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago.	52	49	27	23	25	31	13	<b>220</b>
14	Tengo posibilidades de avanzar.	51	21	28	37	27	39	17	<b>220</b>
15	Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio.	22	9	12	35	47	68	27	<b>220</b>
16	Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo.	27	12	11	32	44	70	24	<b>220</b>
17	Las condiciones laborales son adecuadas.	20	15	14	27	47	72	25	<b>220</b>
18	Mis compañeros se llevan bien con los demás.	14	12	13	32	65	63	21	<b>220</b>
19	Se reconoce cuando lo hago bien.	12	10	15	34	47	70	32	<b>220</b>
20	Puedo sentir que he logrado cosas.	13	12	14	33	36	76	36	<b>220</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.

**ANEXO 5: CALIFICACIÓN CON LA ESCALA DEL MODELO EDCO DE LOS HALLAZGOS DE LA ENCUESTA. CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total	%	Calif.
1	Se define claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel (unidad, área, departamento, dependencia).	7	20	69	256	235	264	175	1026	67%	4,66
2	Todas las áreas (unidad, área, departamento, dependencia) de la organización son tomadas en cuenta para hacer los presupuestos.	25	32	96	188	235	204	133	913	59%	4,15
3	Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados	43	48	60	160	235	198	91	835	54%	3,80
4	Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.	41	46	78	200	185	168	105	823	53%	3,74
5	Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de institución	48	60	120	152	130	138	105	753	49%	3,42
6	La misión de la Institución está siempre presente en el establecimiento de los objetivos	27	44	78	112	260	258	154	933	61%	4,24
7	Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos de mi (unidad, área, departamento, dependencia)	44	78	123	88	135	198	98	764	50%	3,47
8	La Institución siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior	39	62	90	132	175	210	119	827	54%	3,76
9	Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal	25	42	84	176	235	240	105	907	59%	4,12
10	La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación	19	42	57	124	270	348	126	986	64%	4,48
11	Cuando los directivos dan indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo	20	44	69	152	235	330	105	955	62%	4,34
12	Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar	20	42	54	116	240	366	161	999	65%	4,54
13	Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo	19	40	57	104	225	366	210	1021	66%	4,64
14	En la Institución se promueve la comunicación tanto con los jefes inmediatos como con las máximas autoridades.	26	40	69	140	220	336	112	943	61%	4,29
15	El jefe inmediato o autoridad sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.	15	30	90	156	235	306	161	993	64%	4,51
16	Los jefes o autoridades escuchan y respetan la opinión de todos aunque luego decidan otra cosa.	24	48	87	112	235	318	105	929	60%	4,22
17	Se valora a los trabajadores sin importar el cargo que ocupan.	29	38	63	144	195	324	154	947	61%	4,30
18	El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.	13	28	84	116	225	396	175	1037	67%	4,71
19	Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.	6	32	69	148	240	336	238	1069	69%	4,86
20	Hay compañerismo entre los trabajadores	5	28	72	148	240	366	217	1076	70%	4,89
21	Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.	8	16	60	148	275	372	210	1089	71%	4,95
22	El espacio físico de trabajo es adecuado.	35	34	63	84	235	372	119	942	61%	4,28
23	Da gusto llegar a trabajar a la Institución.	29	26	45	120	240	366	168	994	65%	4,52
24	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.	24	34	66	96	220	390	168	998	65%	4,54
25	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo	28	42	84	112	185	342	147	940	61%	4,27
26	En esta institución capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de actividades.	40	46	81	144	190	216	140	857	56%	3,90
27	Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.	22	32	54	76	150	462	266	1062	69%	4,83
28	Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.	40	48	75	184	165	210	119	841	55%	3,82
29	Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.	27	52	57	84	195	378	175	968	63%	4,40



30	La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.	23	56	51	88	205	390	168	981	64%	4,46	
31	Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.	33	72	132	96	145	216	126	820	53%	3,73	
32	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.	24	48	69	148	220	288	140	937	61%	4,26	
33	Los procedimientos permiten hacer el trabajo no importa si me cambian de área o división.	16	54	99	128	175	330	154	956	62%	4,35	
34	Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o autoridad, se puede hacerlo porque los procesos son claros.	31	42	72	136	180	318	147	926	60%	4,21	
35	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.	26	40	90	124	210	318	126	934	61%	4,25	
36	Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.	23	48	87	104	230	330	119	941	61%	4,28	
37	En esta institución hay verdaderas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.	35	66	99	124	175	198	140	837	54%	3,80	
38	La Institución permite capacitarse para optar a cargos a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.	42	50	108	136	165	198	119	818	53%	3,72	
39	La estructura de niveles y cargos en mi tarea, departamento o dependencia es adecuada para cumplir con los objetivos.	32	48	69	132	240	270	105	896	58%	4,07	
40	Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.	66	112	93	92	80	114	63	620	40%	2,82	
41	Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.	70	40	60	152	130	192	98	742	48%	3,37	
42	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se esperaría en estos casos.	44	36	48	156	195	300	98	877	57%	3,99	
43	Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento.	23	32	69	168	235	336	91	954	62%	4,34	
44	Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.	14	20	54	132	255	420	168	1063	69%	4,83	
45	Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias.	18	44	63	128	195	372	182	1002	65%	4,55	
46	El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta institución.	27	52	72	140	200	312	112	915	59%	4,16	
47	Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones.	32	56	54	148	190	312	105	897	58%	4,08	
48	Se puede identificar quien es responsable de cada actividades en mi área, departamento.	24	44	51	136	200	384	133	972	63%	4,42	
49	Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.	35	48	60	124	190	348	98	903	59%	4,10	
50	El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados.	18	34	54	80	120	492	287	1085	70%	4,93	
51	Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.	19	58	78	84	195	420	112	966	63%	4,39	
52	Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.	27	60	63	80	185	408	119	942	61%	4,28	
53	Se puede identificar quienes responsable de cada actividad en la institución.	25	46	66	108	190	432	91	958	62%	4,35	
54	Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.	27	40	42	96	195	444	154	998	65%	4,54	
55	La forma como está estructurada la Institución en áreas, departamentos y secciones contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.	28	44	48	128	230	354	119	951	62%	4,32	
56	Mi jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo.	25	36	36	96	210	432	189	1024	66%	4,65	
										<b>Promedio</b>	<b>61%</b>	<b>4,25</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.

**ANEXO 6: CALIFICACIÓN CON LA ESCALA DEL MODELO EDCO DE LOS HALLAZGOS DE LA ENCUESTA. SATISFACCIÓN LABORAL.**

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	Total	%	Calificación
1	Me mantengo ocupado todo el tiempo.	2	0	6	48	180	612	462	1310	85%	5,95
2	Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión	10	12	30	88	165	474	420	1199	78%	5,45
3	Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando.	15	18	54	96	225	444	245	1097	71%	4,99
4	Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Institución y en la sociedad.	17	12	27	100	185	504	294	1139	74%	5,18
5	Me gusta la forma en que mi jefe directo o autoridad maneja los subalternos	15	22	51	112	250	390	238	1078	70%	4,90
6	Mi Jefe directo o autoridad tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar.	15	24	45	100	215	480	210	1089	71%	4,95
7	Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia	11	26	30	88	175	540	273	1143	74%	5,20
8	Mi labor se ve como un empleo estable en esta Institución.	27	24	51	88	160	468	224	1042	68%	4,74
9	Puedo hacer cosas para otras personas.	18	38	45	84	170	504	203	1062	69%	4,83
10	Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer.	16	30	60	84	190	468	224	1072	70%	4,87
11	Hago actividades que hacen uso de mis habilidades	13	22	24	96	190	564	224	1133	74%	5,15
12	Las políticas de la Institución se ponen en práctica fácilmente.	12	26	54	112	240	486	140	1070	69%	4,86
13	Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago.	52	98	81	92	125	186	91	725	47%	3,30
14	Tengo posibilidades de avanzar.	51	42	84	148	135	234	119	813	53%	3,70
15	Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio.	22	18	36	140	235	408	189	1048	68%	4,76
16	Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo.	27	24	33	128	220	420	168	1020	66%	4,64
17	Las condiciones laborales son adecuadas.	20	30	42	108	235	432	175	1042	68%	4,74
18	Mis compañeros se llevan bien con los demás.	14	24	39	128	325	378	147	1055	69%	4,80
19	Se reconoce cuando lo hago bien.	12	20	45	136	235	420	224	1092	71%	4,96
20	Puedo sentir que he logrado cosas.	13	24	42	132	180	456	252	1099	71%	5,00
<b>Promedio</b>										<b>69%</b>	<b>4,85</b>

Nota: Encuesta al personal de salud.