Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Dissertations

Graduate Research

2010

Relación de las Variables del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Clínica Good Hope, Lima, Perú, en el Año 2009

Freddy Robles Lirio
Andrews University

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations>

Part of the [Educational Leadership Commons](#)

Recommended Citation

Robles Lirio, Freddy, "Relación de las Variables del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Clínica Good Hope, Lima, Perú, en el Año 2009" (2010). *Dissertations*. 1706.
<https://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/1706>
<https://dx.doi.org/10.32597/dissertations/1706>

This Dissertation is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

**RELATIONSHIP OF THE VARIABLES ORGANIZATIONAL
CLIMATE AND WORK SATISFACTION AT GOOD
HOPE CLINIC, LIMA, PERU, IN 2009**

by

Freddy Robles Lirio

Chair: Tenvi Grajales Guerra

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Dissertation

Andrews University

School of Education

Title: RELATIONSHIP OF THE VARIABLES ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK SATISFACTION AT GOOD HOPE CLINIC, LIMA, PERU, IN 2009

Name of researcher: Freddy Robles Lirio

Name and degree of faculty chair: Tenvi Grajales Guerra, DSEd

Date completed: September 2010

Problem

This study explores the relationship between leader practices, peer collaboration, acknowledgment towards the leader, employee development, work environment, and identification with the company's objectives with employee satisfaction at the Good Hope Clinic, during 2009.

Methodology

An adaptation of Merck, Sharp, & Dohme's questionnaire was used to measure organizational climate. The instrument measures six dimensions of organizational climate: leader practices, peer collaboration, acknowledgment towards the leader,

employee development, work environment, and identification with the company's objectives. Employee satisfaction was measured with a short scale.

The population consisted of 467 employees from the Good Hope Clinic. The employees were gathered to participate in the survey, and those dates coincided with employee monthly meetings in their respective areas. Employees who were on vacation, medical leave, or in a work assignment did not participate. The total number of participants was 377, or 80.7% of the population.

Results

The results show that from the six variables (leader practices, peer collaboration, acknowledgment towards the leader, employee development, work environment, and identification with the company's objectives) of the original model, only three beta coefficients are significant predictors (employee development with a $\beta = 0.129$ [$t = 2.206$, $p = 0.028$]; work environment with a $\beta = 0.267$ [$t = 4.375$, $p = 0.00$] and identification with the company's objectives with a $\beta = 0.220$ [$t = 3.746$, $p = 0.00$]) in regard to employee satisfaction among those who work at the Good Hope Clinic. The model that includes the six variables of the organizational climate explains 35% of the variability in employee satisfaction.

Conclusions

The three variables that explained the major portion of the variability in employee satisfaction are mentioned in order of relevance: employee development ($\beta = 0.057$, $p = 0.028$), work environment ($\beta = 0.085$, $p = 0.000$), and identification with the company's objectives ($\beta = 0.112$, $p = 0.009$). Leader practices, peer collaboration, and

acknowledgment of the leader did not show a significant relationship with employee satisfaction. The variables of organizational climate explained 35% of the variability in employee satisfaction among the studied population.

RESUMEN

RELACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CLÍNICA GOOD HOPE,
LIMA, PERÚ, EN EL AÑO 2009

Por

Freddy Robles Lirio

Asesor: Tevni Grajales Guerra

RESUMEN DE UNA INVESTIGACIÓN DE UN
ESTUDIANTE DE POSTGRADO

Tesis

Andrews University

Facultad de Educación

Título: RELACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CLÍNICA GOOD HOPE, LIMA, PERÚ,
EN EL AÑO 2009

Nombre del investigador: Freddy Robles Lirio

Nombre y título del director: Tevni Grajales Guerra, DSEd

Fecha de finalización: Septiembre de 2010

Problema

Este estudio explora la relación entre la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales, con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica Good Hope durante el 2009.

Método

Se administró una encuesta adaptada del cuestionario de Merck Sharp & Dohme para medir el clima organizacional. El cuestionario mide seis dimensiones del clima organizacional: gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del

líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente de trabajo e identificación con los objetivos empresariales. La satisfacción laboral se midió con una escala corta.

La población está conformada por los 467 trabajadores de la Clínica Good Hope. Los trabajadores fueron convocados para participar en el censo, cuyas fechas coincidieron con las fechas programadas para las reuniones de cada mes, con sus jefaturas respectivas; no participaron las personas quienes estaban de vacaciones, descanso médico, o comisión de trabajo. El total de participantes fue de 377 trabajadores, 80.7% de la población.

Resultados

Los resultados indican que de las seis variables (gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente laboral e identificación con los objetivos empresariales), del modelo original, sólo tres coeficientes beta son predictores significativos (el desarrollo de los trabajadores con un $\beta = 0.129$ [$t = 2.206$, $p = 0.028$]; el ambiente laboral con un $\beta = 0.267$ [$t = 4.375$, $p = 0.00$] y la identificación con los objetivos empresariales con un $\beta = 0.220$ [$t = 3.746$, $p = 0.00$]) de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope. El modelo que incluye las seis variables del clima organizacional explica 35% de la varianza de la satisfacción laboral.

Conclusiones

Las tres variables que explicaron la mayor parte de la varianza de satisfacción laboral, incluyen, en orden de importancia: el desarrollo de los trabajadores, el ambiente laboral y la identificación con los objetivos empresariales. La gestión del líder, la

colaboración de los compañeros y el reconocimiento del líder, no tuvieron relación significativa con la satisfacción laboral. Las variables del clima organizacional explicaron 35% de la varianza de la satisfacción laboral en la población estudiada.

Andrews University

Facultad de Educación

RELACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CLÍNICA GOOD HOPE,
LIMA, PERÚ, EN EL AÑO 2009

Tesis

presentada en cumplimiento parcial

de los requisitos para el grado de

Doctor en Filosofía

por

Freddy Robles Lirio

Septiembre de 2010

© Copyright by Freddy Jesús Robles Lirio 2010
All Rights Reserved

RELACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CLÍNICA GOOD HOPE,
LIMA, PERÚ, EN EL AÑO 2009

Tesis
presentada en cumplimiento parcial
de los requisitos para el grado de
Doctor en Filosofía

por

Freddy Robles Lirio

APROBACIÓN DE LA COMISIÓN

Director: Tevni Grajales Guerra

Miembro: Alfredo Mejía

Miembro: Salomón Vásquez Villanueva

Externo: Luis Cotacallapa Subia

Decano, Facultad de Educación
James R. Jeffery

Fecha de aprobación

Dedicado a

Dios, quien me dio la vida y el amor.

A mi amada esposa Marly, quien es mi inspiración.

A mis hijos: Freddy Jesús, Diego Miguel y Ricardo Josué,
quienes son el motor que impulsa mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	iv
RECONOCIMIENTOS	iv
Capítulo	
I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Introducción	1
Planteamiento del Problema	5
Pregunta de Investigación	8
Propósito	8
Importancia y Justificación	9
Limitaciones y Delimitaciones	11
Trasfondo Filosófico	11
Resumen	13
II. REVISIÓN DE LITERATURA	14
Introducción	14
Satisfacción Laboral	15
Satisfacción y el Empleo Actual	21
Satisfacción y Salario	22
Satisfacción y Oportunidades de Ascenso	23
Satisfacción y Supervisión	23
Satisfacción y Compañerismo Laboral	24
Manifestaciones de Insatisfacción Laboral	25
La Cultura Organizacional	26
Clima Organizacional	27
Gestión del Líder	29
Colaboración de los Compañeros	33
Reconocimiento del Líder	35
Desarrollo de los Trabajadores	38
Ambiente de Trabajo	40
Identificación con los Objetivos Empresariales	46
III. METODOLOGÍA	49
Introducción	49

Tipo de Investigación	49
Población y Muestra	50
Hipótesis	50
Definición de Variables	50
Instrumentos	52
Proceso de Recolección de Datos	52
Análisis de Datos	53
 IV. RESULTADOS	 54
Introducción	54
Análisis Descriptivo de los Participantes	54
Análisis Descriptivo de las Variables del Estudio	55
Descripción de las Variables del Estudio	57
Gestión del Líder	57
Colaboración de los Compañeros	58
Reconocimiento del Líder	59
Desarrollo de los Trabajadores	61
Ambiente de Trabajo	62
Identificación con los Objetivos Empresariales	63
Satisfacción Laboral	64
Análisis de Correlación	65
Prueba de Hipótesis	66
Regresión Múltiple	67
Coeficientes de Regresión	67
 V. RESUMEN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES	 70
Resumen	70
Propósito	73
Planteamiento del Problema	74
Aspecto Metodológico	74
Participantes	75
Instrumentos	75
Recolección de Datos	75
Resultados	76
Gestión del Líder	77
Colaboración de los Compañeros	77
Reconocimiento del Líder	78
Desarrollo de los Trabajadores	79
Ambiente de Trabajo	80
Identificación con los Objetivos Empresariales	81
Satisfacción Laboral	82
Conclusiones	83
Recomendaciones	84

Apéndices

A. DEFINICIÓN DE VARIABLES	86
B. ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA GOOD HOPE.....	91
LISTA DE REFERENCIAS.....	96
CURRICULUM VITAE.....	103

LISTA DE TABLAS

1. Promedio de Pacientes Atendidos.....	7
2. Estadísticos Descriptivos Según de las Variables del Estudio	56
3. Resultados Porcentuales de la Variable Gestión del Líder Según Grupos Ocupacionales (N=377).....	58
4. Resultados Porcentuales de la Variable Colaboración de los Compañeros Según Grupos Ocupacionales (N=377)	59
5. Resultados Porcentuales de la Variable Reconocimiento del Líder Según Grupos Ocupacionales (N=377).....	60
6. Resultados Porcentuales de la Variable Desarrollo de los Trabajadores Según Grupos Ocupacionales (N=377)	61
7. Resultados Porcentuales de la Variable Ambiente de Trabajo Según Grupos Ocupacionales (N=377).....	62
8. Resultados Porcentuales de la Variable Identificación con los Objetivos Empresariales Según Grupos Ocupacionales (N=377)	64
9. Resultados Porcentuales de la Variable Satisfacción Laboral Según Grupos Ocupacionales (N=377).....	65
10. Correlación de las Variables del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral.....	66
11. Resultado de Modelos de Regresión Múltiple	67
12. Coeficientes por modelo de regresión.....	68

RECONOCIMIENTOS

A mi mentor, el Dr. Tevni Grajales Guerra, por haberme permitido conocer más acerca de la investigación científica.

Al Dr. Alfredo Mejía y al Dr. Salomón Vásquez, por sus aportes en la finalización de esta investigación.

A la Clínica Good Hope, por haberme permitido estudiar y desarrollar la presente investigación.

CAPÍTULO I

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Introducción

La problemática ocasionada por las nuevas formas de organización del trabajo, derivadas de la concepción de un mundo globalizado, ha favorecido un creciente interés por el análisis de las variables del clima organizacional en la satisfacción laboral (Serra, 2005).

A nivel europeo, la “IV Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo” elaborada por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de Vida y Trabajo de Dublín muestra los siguientes datos: El 5% de la población trabajadora europea declara haber sufrido acoso psicológico en el trabajo durante el año anterior a la encuesta. El 18% de los trabajadores no se sienten satisfechos con su trabajo. El 22% de los trabajadores declaran tener síntomas de estrés laboral (Serra, 2007).

Weinert (1985) arguye que el interés del estudio de la satisfacción laboral se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Weinert (1985) propone las siguientes razones del reciente énfasis en el estudio de la satisfacción laboral: (a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo; (b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias; (c) Relación posible entre satisfacción y clima organizacional; (d) Creciente

sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización; (e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal; (f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

En los últimos años, se han publicado muchas investigaciones acerca del clima organizacional. Rosales y Morales (2002) encontraron que un clima organizacional favorable promueve la satisfacción laboral. Este estudio pareciera indicar que hay una fuerte influencia y estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y, por lo tanto, sobre los resultados alcanzados en determinada organización.

Toro (2001) estudió cómo la imagen gerencial afecta la satisfacción laboral en 24 organizaciones colombianas con un total de 7.147 personas. Él encontró evidencia que la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima organizacional, y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad” (p. 112).

Pérez (2001) estudió el clima organizacional de tres organizaciones Venezolanas mediante 15 variables que describen las dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Las dimensiones que más influyeron en el clima organizacional fueron la Imagen gerencial, la Calidad del ambiente, la

Integración organizacional y la Vitalidad organizacional. Los resultados de ese estudio subrayan que la imagen gerencial es la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Eso significa que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

Martínez (2006) señala que los ejecutivos tienen acceso a tres recursos estratégicos: la información, el capital y las personas. Durante la década pasada, las estrategias gerenciales tendían a dar primacía tanto a la información como al capital. No obstante, los cambios en las tendencias de los negocios llevaron a los ejecutivos a revisar dichas estrategias y mirar a los colaboradores como factor de éxito. Los ejecutivos más exitosos, son los que pudieron descubrir cómo generar un clima organizacional que motive y desarrolle a las personas.

Martínez (2006) encontró que la acción gerencial es lo que tiene mayor impacto sobre el clima organizacional después de resumir los resultados de las evaluaciones realizadas en más de 500 organizaciones. Él señala que el liderazgo determina entre el 50% y el 70% del clima organizacional. Este autor concluye que: “el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo” (p. 2). Los resultados del clima organizacional son un espejo de cada gerente, que informa sobre su eficacia gerencial. Por tanto, el gerente debiera estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar sus propias debilidades;

ganar la confianza para reconocer oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

Fernández y Paravic (2003) midieron la satisfacción laboral y las condiciones físicas del trabajo en una población de 447 enfermeras, 50% del sector público y 50% del sector privado. El encontró diferencias altamente significativas entre las que trabajan en el sector público y privado. Las enfermeras que identifican su lugar de trabajo como riesgoso e inadecuado tienden a tener falta de preocupación por su salud y seguridad (p. 63).

Arias-Jiménez (2004), estudió la comunicación, el liderazgo y la reciprocidad como determinantes de satisfacción laboral en todo el personal que laboraba en la Universidad Estatal a Distancia (44 funcionarios). Este autor encontró que existe una relación significativa entre las variables estudiadas y la satisfacción laboral. El sugiere que se ofrezcan incentivos, reconocimientos, desempeño, evaluación y condiciones físicas del trabajo para satisfacción laboral.

Como hemos visto en los párrafos anteriores: Rosales y Morales (2002), encontraron que un clima organizacional favorable promueve la satisfacción laboral. Toro (2001) encontró una relación significativa entre la imagen gerencial y la satisfacción laboral. En la investigación de Pérez (2001) las dimensiones que más influyeron en el clima organizacional fueron la Imagen gerencial, la Calidad del ambiente, la Integración organizacional y la Vitalidad organizacional. Por su parte, Martínez (2006) encontró que la acción gerencial es lo que tiene mayor impacto sobre el clima organizacional. Fernández y Paravic (2003) encontraron una relación significativa entre la satisfacción

laboral y las condiciones físicas del trabajo. Arias-Jiménez (2004) estudió la comunicación, el liderazgo y la reciprocidad como determinantes de satisfacción laboral.

Otros autores han estudiado los determinantes de satisfacción laboral. Entre ellos se consideran: la gestión del líder (Arias-Jiménez, 2004; Gernstner, 1996; Martínez, 2006; Martins, Cammaroto, Neris & Canelón, 2009; Núñez, 2002; Pérez, 2001; Pérez & Gómez, 2007; Rosales & Morales, 2002; Toro, 2001), la colaboración de los compañeros (Rosales & Morales, 2002; Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978), el reconocimiento del líder (Arias-Jiménez, 2004), el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo (Arias-Jiménez, 2004; Fernández & Paravic, 2003; Serra, 2007); y la identificación con los objetivos empresariales (Pérez, 2001).

El papel de los líderes es de suma importancia. Martins et al. (2009) mencionan que ellos son los responsables de que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Este estudio explora esos factores de satisfacción laboral entre los trabajadores de la Clínica Good Hope.

Planteamiento del Problema

Para la gestión del talento humano, las personas no son simples recursos (humanos) organizacionales, son considerados seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Las organizaciones jamás existirían sin las

personas quienes les dan vida, dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2002). Algunas empresas poseen un excelente clima organizacional; son empresas donde a la gente le gusta trabajar. De acuerdo con esta consigna, nos preguntamos ¿qué se puede hacer para conocer las percepciones del trabajador? Para responder a esta interrogante, se estableció el Departamento de Recursos Humanos en la Clínica Good Hope el año 2008, el primer objetivo fue obtener un diagnóstico del clima organizacional; se contrató una asesoría externa para la medición del clima laboral. Ahora se pretende observar si el clima organizacional determina o no la satisfacción laboral.

En este sentido, el adecuado manejo del clima organizacional mejora la satisfacción laboral, genera una mayor fidelidad de los trabajadores hacia la Clínica y sus metas institucionales. Además la medición del clima organizacional permite conocer las percepciones de los trabajadores, con respecto a las acciones gerenciales; también descubrir los aciertos y desaciertos, inclusive fortalecer y/o modificar acciones orientadas a alcanzar los objetivos institucionales.

La Clínica Good Hope, en los últimos cinco años, ha experimentado un crecimiento anual de pacientes ambulatorios, se incrementó en un 30%. Las atenciones de consultas ambulatorias se incrementaron de 6,000 a 14,000 pacientes mensuales. Para lo cual se contrató más personal. En la Tabla 1 se ilustra lo afirmado.

El incremento del personal y la falta de un plan sistemático para conocer las percepciones de los trabajadores, han generado que el equipo administrativo desconozca las percepciones de los trabajadores sobre la institución. La administración de la clínica

Tabla 1

Promedio de Pacientes Atendidos

AÑO	Pctes. Promedio Mensual	# de Trabajadores a Diciembre
2004	4,900	250
2005	5,965	280
2006	8,378	325
2007	10,789	350
2008	13,794	450

Fuente: Elaboración propia.

necesita conocer si su labor es bien percibida o no por los trabajadores, si contribuye hacia el logro de las metas.

Debido a este crecimiento, la administración de la Clínica Good Hope consideró como objetivo principal: mejorar el clima organizacional de los colaboradores. Para sustentar teóricamente esta investigación, se ha procedido a la revisión bibliográfica de Álvarez (1992, p. 27), quien menciona que “el clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben dentro de la institución en la cual participan. . . . El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación . . . está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras . . . e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.”

Según Hall (1996), el clima organizacional se define en términos de un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los

empleados; se supone que son una fuerza que influye en el comportamiento de ellos. Por su parte, Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben sus miembros. Dessler (1993) plantea que no existe un consenso con respecto al significado del término. Las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos: estructura, políticas y reglas; además de atributos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Pregunta de Investigación

El principal recurso de las empresas son las personas. En ese sentido, el manejo del clima organizacional tiene una relación significativa con la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope.

Este estudio explora ¿en qué medida la percepción de los trabajadores sobre la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales determinaron la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope durante el 2009?

Propósito

El propósito primario es identificar variables que explican la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope. Otro propósito secundario es generar conocimiento e información a la administración de la Clínica Good Hope, sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral entre los empleados de la misma. Este estudio

pudiera servir para mejorar las metas personales e institucionales; por tanto, la generación de un crecimiento sostenido.

A través de este estudio se pretende institucionalizar una medición anual del clima organizacional en la Clínica Good Hope a fin de aumentar la satisfacción laboral.

Finalmente, este estudio debe conciliar las metas personales e institucionales para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Importancia y Justificación

La Clínica Good Hope es una institución de servicio en salud humana; por su naturaleza y características singulares se constituye en una institución religiosa que enfatiza la atención y la calidad humana y profesional; en este tiempo, las enfermedades y el deterioro de la salud se han incrementado de manera increíble e insostenible, en un contexto de mucha competencia institucional y expuesta a demandas de una comunidad demasiado frágil y compleja.

Los recursos humanos cumplen un rol de vital importancia, el producto final que ofrecemos en el mercado de la salud es la atención y servicio de nuestros trabajadores, en respuesta al mandato bíblico: "Amado, deseo que prosperes en todo, y tengas salud, así como prosperas espiritualmente. Mucho me alegré cuando vinieron algunos hermanos y dieron testimonio de tu sinceridad, de que andas en la verdad. Nada me causa mayor gozo que oír que mis hijos andan en la verdad. Amado, eres fiel en todo lo que haces por los hermanos, incluso por los forasteros" (Santa Biblia, versión Nueva Reina Valera, 3 Juan 2-5).

El trabajo provee significativos y diversos beneficios:

1. Laborales, en este aspecto, nos permitirá conocer las percepciones de nuestros trabajadores, y de esta manera, generar mayor productividad.

2. Económicos, tener un buen clima nos permitirá generar una mayor productividad y, por ende, mejores resultados financieros.

3. Éticos, al conocer las percepciones de los trabajadores, podremos saber qué debemos hacer y qué no.

4. Familiares, al tener mejor clima laboral, tendremos trabajadores más satisfechos; por lo tanto, eso redundará en el trabajo y sin duda creará un sentimiento de bienestar en la familia del trabajador.

Para los más de 400 trabajadores de la Clínica Good Hope, por primera vez, sus percepciones serán estudiadas por la alta administración, cuya información será analizada y validada para la toma de decisiones organizacionales orientadas a mejorar el clima institucional y potenciar la calidad de los recursos humanos. Esta investigación proporciona a la alta administración un diagnóstico sobre las observaciones de sus trabajadores, para crear y cambiar las estrategias relacionadas con el recurso humano; sin duda, va a contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

El estudio también se constituye en un aporte para las demás instituciones de salud de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y, por extensión, sirve a todas las instituciones de salud con características similares. Además la clínica Good Hope el año 2008, según la empresa de investigación de mercados "Arellano Marketing", obtuvo el noveno lugar en posicionamiento de mercado, a nivel de Lima y Callao, entre las clínicas privadas. Para seguir avanzando en un mejor posicionamiento en el mercado de salud, necesitamos que nuestros colaboradores estén más satisfechos. Este trabajo de

investigación nos proporcionará las herramientas para mejorar nuestra satisfacción y, como resultado, subir nuestro posicionamiento en el mercado de salud.

Limitaciones y Delimitaciones

La presente investigación presenta dos limitaciones; por una parte, la limitación expresada en la falta de habilidades, destrezas y experiencia (calificadas de un académico profesional) en el investigador, por la dimensión, la naturaleza y las características de la investigación; por otra parte, los prejuicios de los trabajadores de la institución donde se realizó la investigación, estos prejuicios fueron observados en otros trabajos de investigación, solicitados por la Clínica Good Hope a compañías de investigación de mercado: CCR y Arellano Marketing.

La investigación ha sido delimitada al estudio de seis variables: la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales. Estas seis variables fueron seleccionadas de acuerdo con la revisión bibliográfica y la experiencia del investigador: componentes del clima organizacional que pueden incidir positivamente en la satisfacción laboral de la Clínica Good Hope.

El estudio ha sido delimitado a una investigación cuantitativa, orientada a encontrar la relación de las seis variables y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica Good Hope. La investigación se ha efectuado durante el año 2009.

Trasfondo Filosófico

El trasfondo filosófico de este trabajo de investigación se basa sobre el concepto antropológico de que el hombre es un ser creado por Dios, para el trabajo, el servicio, la

mayordomía y la redención. En este contexto, el recurso humano es el activo más importante en la Clínica Good Hope.

Las decisiones diarias han sido fundadas sobre las diversas corrientes filosóficas, equilibradas por el conocimiento sobre la Palabra de Dios; se fundamentan sobre dos anclas: la primera se encuentra en el libro San Mateo 25:15-30 (Parábola de los Talentos) “Bien, siervo bueno y fiel, sobre poco has sido fiel, sobre mucho te pondré.” Dios pide eficiencia para todo, sea un recurso material o inmaterial; siempre se tenga en mente que Dios requiere alta productividad: “Siervo malo y negligente, sabías que siego donde no sembré, y que recojo donde no esparcí, por eso debías haber dado mi dinero a los banqueros, y yo hubiera recibido lo mío con el interés.” Dios evalúa los actos y actúa con justicia, juzga las acciones en todas las dimensiones de la vida. La segunda ancla se encuentra en San mateo 25:31-46. Cuando Cristo venga, por segunda vez, juzgará acerca de los logros profesionales, académicos y financieros, con la sentencia: “Porque tuve hambre, y me disteis de comer; tuve sed, y me disteis de beber; fui forastero, y me recibisteis; estuve desnudo, y me cubristeis; enfermo, y me visitasteis; estuve en la cárcel, y vinisteis a mí.” Dios pide que siempre se piense en el prójimo (recurso humano), siempre se actúe con misericordia: “. . . que pide Jehová de ti: Sólo practicar la justicia, amar la bondad, y andar humildemente con tu Dios” (Miqueas 6:8).

Estas dos anclas son el termómetro y punto de equilibrio para el liderazgo cristiano. En la actualidad, muchas organizaciones cumplen sus metas sin la debida consideración a sus recursos humanos; en consecuencia, su crecimiento no es sostenible en el tiempo. De acuerdo con la perspectiva profesional del investigador, todas las

organizaciones deben gestionar el logro de sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, mejora de indicadores financieros, etc.), sin dejar de lado la justicia y la misericordia.

Resumen

El objetivo de la presente investigación es observar en qué medida el concepto sobre la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales, determinan la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica Good Hope durante el año 2009.

Se ha trabajado seis variables: la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales, en relación con otra: la satisfacción laboral de los trabajadores de la Clínica Good Hope.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

En el presente estudio sobre el Clima Organizacional, se analizará mediante seis variables: la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales; además de la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es importante mencionar que, a medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento (Chiavenato, 2002).

De los estudios realizados sobre clima organizacional y satisfacción laboral, tenemos que entender que, mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosa y compleja se vuelve (Chiavenato, 2002). De otro lado, la buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común de las empresas destacadas por poseer un buen clima laboral. Persiguiendo este fin, varias organizaciones han efectuado reducciones de la jornada laboral, además de capacitar a las personas en el buen uso del tiempo, premiando a los colaboradores destacados en lograr el equilibrio del trabajo con su vida personal (Maldonado & Perucca, 2008).

Por lo tanto, en el estudio del clima organizacional, la responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso de los trabajadores al asumir,

consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos de la institución, debe tener la confianza de los superiores: un factor que incrementa la motivación personal (Rosales & Morales, 2002).

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de negocio y trabajo. En este contexto, estudiamos seis variables y cómo éstas influyen, no sólo en términos de bienestar deseables de las personas dondequiera que trabajen, sino en términos de productividad y calidad. Según el estudio titulado Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, desarrollado por Arias-Jiménez (2004); donde el universo fue de 44 funcionarios y la muestra obtenida fue de 36 personas; se encontró que las variables del clima organizacional: liderazgo, comunicación, motivación y reciprocidad influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Asimismo, en la investigación de Rosales y Morales (2002) Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México; se demostró que las variables de clima organizacional: condiciones de trabajo, agentes o personas con quien hay relación en el trabajo (compañeros y jefaturas), expectativas, evaluación de la satisfacción, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, influyen significativamente en la satisfacción de los trabajadores.

Pacheco-Quiroz, Martínez-Hernández, Alba-Ceniceros e Ibarra-Rojó (1994)

exploró el grado de satisfacción del personal de enfermería en una unidad de medicina familiar (UMF). El 41 y 21% se consideraron poco satisfechos en capacitación y habilidad, 59% conocían las políticas institucionales, 49% se consideraron no satisfechos en cuanto a reconocimiento, 54% se sintieron orgullosos de pertenecer a la institución, 60% consideraron que otorgan buena atención.

Chávez-Hernández, Álvarez-Manzo, García-Peña y Villa-Contreras (1996) evaluó la satisfacción laboral en el personal médico y de enfermería con puestos de confianza, 16% manifestó satisfacción alta, 66% satisfacción media y 18% satisfacción baja.

El estudio de Jiménez-Peláez y Pérez-Martínez (1999) reportó satisfacción parcial en 99% de enfermeras generales. Otro estudio realizado en un hospital de tercer nivel, reportó que 91.6% del personal estaba satisfecho con su trabajo, 41.6% tuvo reconocimiento por su desempeño, 70% facilidades para superación y capacitación, 90.6% expresó estar capacitado para la labor que realiza (Siordina, Mejía, Martínez, Rivera, Sánchez, & Silva, 2000).

La satisfacción en el trabajo, según Davis y Newstrom (1991), es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Es una actitud general o se aplica específicamente a una parte del trabajo del individuo. Es un sentimiento con grandes variaciones por ser altamente situacional y está en función del trabajador y su contexto. Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes negativas. Esta actitud

se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida de que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo (Rosales & Morales, 2002).

La satisfacción laboral es, según Fleishman y Bass (1976) la perspectiva favorable o desfavorable de los empleados. Expresa el grado de concordancia entre las expectativas de las personas respecto al empleo y las recompensas. Es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, en relación con sus propios valores, con lo que desea y espera de él. La satisfacción tiene un sentido similar al placer. Por otro lado, la satisfacción es el producto de las percepciones de un trabajador con respecto a la organización.

Desde el punto de vista de Davis y Newstrom (1991), la satisfacción laboral es un factor crítico en el comportamiento organizacional. Deberá ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten los resultados potenciales en forma de insatisfacción y pudieran afectar a las organizaciones.

En toda organización, según Rosales y Zúñiga (1994), el recurso humano es un elemento primordial que requiere de ciertas condiciones y estímulos para efectuar cualquier labor, recordando que es un individuo y no una "máquina" productora de trabajo; por lo tanto, se le debe respeto, acercamiento, trato individual y valoración, para que éste logre no sólo cumplir los objetivos de la organización, sino su crecimiento personal y, en consecuencia, alcance un nivel de satisfacción con el trabajo realizado.

En las empresas que toman en cuenta los aspectos mencionados, se efectúan diversas actividades con la finalidad de mantener a sus empleados contentos, estimulándolos para aumentar sus expectativas; por ejemplo, aumentos del salario por rendimiento, comisiones, ascensos a otros puestos por competencia o concurso, espacios para la recreación dispuestos dentro de la misma empresa (Rosales & Zúñiga, 1994). Para

estas empresas, el trabajo es más que las meras actividades o tareas que se realizan a diario; se requiere además relacionarse con los compañeros, colaboradores, jefaturas y clientes; acatar normas, cumplir objetivos, reglas; y buscar las condiciones laborales ideales que permitan un desarrollo adecuado dentro del ambiente de trabajo.

Dunham y Smith (1989) mencionan que al intentar evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de un empleado o unidad, la satisfacción en el trabajo consiste en una serie de satisfacciones específicas denominadas facetas de satisfacción; éstas se miden como reacciones ante aspectos separados del trabajo y del ambiente laboral. Esto es satisfacción con la remuneración, con la supervisión, etc. El término satisfacción se utiliza para describir la reacción afectiva general de una persona en relación con la serie de aspectos del trabajo y del medio laboral.

Toro y Cabrera (2001) plantean que la percepción es tan relativa, porque puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. La teoría más conocida sobre las necesidades humanas fue la ofrecida por Abraham Maslow en 1973, quien postuló que la gente tiene cinco necesidades predominantes, en una jerarquía progresiva: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de pertenencia y amor, necesidad de estima y necesidad de autorrealización.

El estado de motivación no es tan estático como en ciertas ocasiones se ha creído. Maslow establecía una visión más completa de las necesidades del trabajador, no sólo son las fisiológicas las responsables de la satisfacción, sino toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. Desde las más básicas y elementales (la comida, ropa, vivienda, etc.) hasta las que están en el plano superior (la necesidad de

autorrealización). Se identifican cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, todas ellas forman una pirámide invertida; la satisfacción de la primera lleva a la segunda etc. (Maslow, 1973).

El mecanismo de motivación que propone Maslow se concreta en ir satisfaciendo las necesidades de orden inferior como condición indispensable para que se satisfagan las superiores (sociales, de estima y realización). Por otro lado, no hay suficiente evidencia empírica que sostenga la validez general de la formulación. Mientras no se satisfagan hasta unos límites adecuados por el individuo, las necesidades fisiológicas y de seguridad no se activarán el resto de necesidades. Una vez satisfechas éstas, no hay certeza de que se pongan en marcha las de orden superior y menos aún obedezcan a la jerarquía antes expresada. A modo de ejemplo, en el caso de la búsqueda de estimación y éxito, el logro de aquellas no destruye las necesidades que las ha motivado, sino las reanima (Lévy-Leboyer, 1975).

Aunque Maslow va más allá de las necesidades puramente materiales y sociales, no considera la influencia en el trabajador las relaciones sociales, los grupos y los modelos de sociedad. Su modelo muestra la importancia de suplir las necesidades (seguridad, de vinculación y de estimación). A pesar del éxito general de este modelo, por la innovación que supuso la división de las necesidades, se le ha achacado su acentuada delimitación, porque en la práctica no resulta sencillo distinguir los diferentes niveles de la jerarquía. El hecho de que sean inseparables dificulta la clarificación de los aspectos en los que el empleado pueda ser motivado.

En atención a esta crítica, Alderfer (1969) se propuso reformular el modelo de Maslow y reducir a sólo tres las clases de necesidades: Las necesidades de "existence" o

de existencia (E): abarcan las necesidades fisiológicas de Maslow, además de otras necesidades: las recompensas y las condiciones de trabajo. Las necesidades "relatedness" o de relación (R): incluye las necesidades "sociales" de vinculación y de afecto, las necesidades de consideración y de estimación de Maslow. Las necesidades de "growth" o de desarrollo y de autorrealización (C): comprende las necesidades de estima y aspiración de la persona a la autorrealización y a la productividad.

Si Maslow fija el proceso de motivación y va pasando por cada una de las necesidades en orden ascendente (ya que tiene que satisfacer una necesidad antes de que se active otra superior), Alderfer (citado en Weinert, 1985) introduce un "componente de frustración-regresión." Para Alderfer, no se tienen por qué satisfacer en primer lugar las necesidades de orden inferior y, en este sentido, la jerarquía de necesidades funciona en orden inverso. Si paraliza la satisfacción de necesidades de orden superior (frustración) se activa una necesidad inferior. Las necesidades satisfechas actúan como motivadores y sustitutos de las necesidades no satisfechas todavía.

Otra teoría sobre la satisfacción en el trabajo con mucha atención es el modelo propuesto por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), ya que el trabajo puede ser motivador en sí mismo y constituye un importante hallazgo en la ciencia del comportamiento. Su estudio generó siete factores, elementos determinantes, principales en la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad, progreso, éxito y trabajo desafiante. En consecuencia, cuando uno de estos factores estaba presente, los trabajadores estaban satisfechos; no obstante, cuando éstos estaban ausentes, los trabajadores no se encontraban descontentos, en esas circunstancias sus sentimientos eran neutrales.

La satisfacción laboral está correlacionada al empleo actual, el salario, las oportunidades de ascenso, la supervisión y el compañerismo laboral, los cuales describiremos en las siguientes líneas.

Satisfacción y el Empleo Actual

Aldag y Brief (1989) presentan tres maneras distintas de percibir el grado de satisfacción con el trabajo y los motivos que los hacen permanecer en su empleo:

La juez Jones se quejaba del alto costo de la vida: "Mi sueldo difícilmente me alcanza para los gastos mínimos. Ganaba casi veinticinco mil dólares más al año en el ejercicio privado de mi profesión, pero creo que ser juez tiene otras recompensas. La gente me respeta más. Siento que constituyo un ideal para las mujeres más jóvenes."

Ray Brown, hablando con su hijo sobre su trabajo de mecánico de automóviles, afirmaba: "Claro, nunca seré rico, seguiré llegando a casa sucio y cansado después del trabajo, pero el hombre tiene que disfrutar lo que hace y yo me siento muy orgulloso al escuchar un motor que he afinado bien."

Holly Harris, empleada en la línea de producción de un fabricante en pequeño de utensilios, pensaba el último día de pago: "Si no fuera por este cheque, ajustaría cuentas y renunciaría; el trabajo es tan aburrido que la única forma de conservar cordura, es cantar todo el día." Todas las personas mencionadas anteriormente nos dicen algo en relación con las razones por las cuales trabajan. Ninguno trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos.

Según Aldag y Brief (1989) los empleados prefieren trabajos que les ofrezcan una variedad de tareas y oportunidades de usar sus habilidades, libertad y retroalimentación. Estas características hacen que un puesto sea desafiante. Los trabajos que tienen muy

poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

En la opinión de Rosales y Morales (2002) los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades, capacidades y les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información sobre su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos.

Satisfacción y Salario

Cuando el salario se ve justo sobre la base de las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción, aunque no todo mundo busca el dinero. El dinero es importante para el trabajo, constituye el instrumento para obtener otros resultados deseados. El dinero en sí y por sí mismo no es importante, adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades. El dinero puede comprar bienes para la existencia material: los alimentos, y así servir para satisfacer las necesidades existenciales de los empleados (Aldag & Brief, 1989).

Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso consideradas justas, claras y afines a sus expectativas. La clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago, sino en la imagen de justicia. Así mismo, los trabajadores quieren políticas y prácticas justas para los ascensos, los cuales

son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor situación social (Rosales & Morales, 2002).

Sin embargo, la importancia del dinero no debe ser sobreestimada. En una encuesta efectuada con una muestra de población adulta en los Estados Unidos, se preguntó a los sujetos: "¿Si obtuviera bastante dinero para vivir tan cómodamente como usted quisiera por el resto de su vida, continuaría trabajando o dejaría de hacerlo?" Más del 63% de los entrevistados contestó que continuaría trabajando (Aldag & Brief, 1989). La clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia (Robbins, 1999).

Satisfacción y Oportunidades de Ascenso

De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos al percibir que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos (White, Mitchell, & Bell, 1977).

Satisfacción y Supervisión

Es de suma importancia que los gerentes brinden un reconocimiento por el trabajo bien hecho de un empleado. La apreciación debe reservarse para situaciones que verdaderamente lo merecen; y cuando puede ofrecerse sinceramente y eventualmente; debería tener formas más tangibles de reconocimiento: aumento de salarios o promociones.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal (Robbins, 1999).

Satisfacción y Compañerismo Laboral

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social (Alderfer, 1967). Es necesario, por lo tanto, tener compañeros amigables que brinden apoyo orientado a una mayor satisfacción en el trabajo (Ash, 1954). Además del dinero y los logros tangibles, las personas desean obtener en su trabajo compañeros amigables y solidarios, quienes les permitan satisfacer sus necesidades de interacción social. La conducta del jefe es un determinante fundamental en la satisfacción laboral, se incrementa cuando tienen supervisores comprensivos, amigables, quienes reconocen su buen rendimiento; muestran interés personal en ellos y estén dispuestos a escucharlos (Rosales & Morales, 2002).

Los estudios realizados en los Estados Unidos por Mobley, Horner y Hollingsworth (1978) en empleados hospitalarios, manifestaron niveles de satisfacción en relación con el empleo actual, supervisión y compañerismo laboral, no así con el salario recibido y las oportunidades de ascenso.

Manifestaciones de Insatisfacción Laboral

Satisfacción y ausentismo. Después de haber estudiado sesenta investigaciones sobre el tema, dos autores llegaron a la conclusión de que definitivamente existe una relación entre la insatisfacción por una parte y el ausentismo por otro (Bergeron, 1983). Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro.

Según Schultz (2002), otros factores deben ser considerados en el ausentismo; por ejemplo, la edad y la movilidad. Los trabajadores insatisfechos, solteros y jóvenes (sin obligaciones familiares ni económicas) tienen más libertad para faltar que los trabajadores que tienen 50 años de edad, una hipoteca y deudas.

Satisfacción y rotación. La satisfacción también guarda una relación negativa con la rotación; sin embargo, también en este caso existen otros factores: las condiciones del mercado de trabajo, la edad, las expectativas sobre otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización que limitan mucho la decisión de abandonar el presente empleo.

Una importante variable moderadora para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. Las organizaciones conservan a los empleados productivos, a través de aumentos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidad de ascensos, etc. Por el contrario, esto no sucede con los de bajo rendimiento y no se da un esfuerzo por conservarlos (Robbins, 1987). El marco teórico estudiado nos demuestra que las variables del clima organizacional, ayudan a mejorar las percepciones con respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores.

La Cultura Organizacional

En toda organización existe una cultura y un clima organizacional inherentes a ésta. Desde el punto de vista de Schein, la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1984, p. 56).

Freitas politiza el concepto de cultura, considerando la cultura organizacional: un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda de un antagonismo y anulando la reflexión” (Freitas, 1991, p. 18).

La cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones representativas de determinada organización (Beckhard, 1972). Asimismo, cumple las funciones de transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. La cultura organizacional, según Chiavenato (2007), influye en el clima laboral de la organización.

De acuerdo con Ramírez (1996), es el conjunto de creencias y valores presentes en la organización, en forma explícita o implícita, formal o informal, visible u oculta; se manifiesta en un conjunto de actitudes hacia la empresa, el entorno, los compañeros, la

clientela, la innovación, la toma de decisiones, la tecnología, la resistencia al cambio y al clima organizacional en forma funcional o disfuncional.

Clima Organizacional

En la actualidad, el clima en toda organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Este tema se destacó en la década de los 70, junto con el resurgimiento del desarrollo organizacional (Rodríguez, 2005). Y en este sentido, es un concepto multidimensional que remite a una serie de aspectos propios de una organización. En consecuencia, se refiere a la percepción de cada uno de los miembros de una empresa respecto a su organización (Rodríguez, 1998).

Así también, el clima organizacional se define por las percepciones de un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos y ambiente laboral en general (Brow & Moberg, 1990). Asimismo, Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en el significado del término; las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos: estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Debido a esta falta de consenso, la definición del término depende del enfoque que le den los expertos. El primero, es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964), el cual define el clima como el conjunto de características permanentes de una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas.

James y Jones (1974) plantean una definición desde tres puntos de vista: (a) la medida múltiple de atributos organizacionales, (b) la medida perceptiva de los atributos individuales, y (c) la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Brunet (1997),

por su parte, considera el clima como un conjunto de características que (a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), (b) son relativamente estables en el tiempo, y (c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: un elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización (Brunet, 1997).

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales, para Brunet (1997), el clima es una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma como la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, además ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Sequeira (1999) especifica el clima organizacional como la reacción del individuo ante su realidad en la organización; la percepción de su puesto, su jefe y equipo de

trabajo, así como de sus relaciones formales e informales con otros grupos y características de funcionamiento de la organización.

Existe un enfoque subjetivo, propuesto por Halpin y Croft (1963); y refiere a la opinión del empleado sobre la organización. El enfoque más reciente sobre la descripción del término “clima” viene desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos, el clima organizacional es el conjunto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

En este estudio, analizaremos el clima organizacional desde la perspectiva de seis variables; las cuales son: (a) Gestión del líder; (b) colaboración de los compañeros; (c) reconocimiento del líder; (d) desarrollo de los trabajadores; (e) ambiente de trabajo e (f) identificación con los objetivos empresariales. A continuación, damos una descripción detallada de estas variables que podrían influir en el clima organizacional.

Gestión del Líder

La gestión del líder es una variable importante en la satisfacción de los trabajadores. Una muestra de la importancia del rol del líder es el estudio realizado por Pérez (2001) el cual analizó el clima organizacional de tres organizaciones Venezolanas mediante 15 variables que describen las dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Las dimensiones que más influyeron en el clima organizacional fueron la Imagen gerencial, la Calidad del ambiente, la Integración organizacional y la Vitalidad organizacional. Los resultados de ese estudio

subrayan que la imagen gerencial es la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Eso significa que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

La investigación desarrollada por Martínez (2006), nos muestra otro ejemplo en el cual se encontró que la acción gerencial ejerce el mayor impacto sobre el clima organizacional. Después de resumir los resultados de las evaluaciones realizadas en más de 500 organizaciones, Martínez señala que el liderazgo determina entre el 50% y el 70% del clima organizacional. Este autor concluye que: “el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo” (p. 2). Los resultados del clima organizacional son un reflejo de la imagen que proyecta cada gerente, y también nos informan sobre su eficacia gerencial. Por tanto, el gerente debiera estar dispuesto a autoanalizarse para observar sus propias debilidades; ganar la confianza para reconocer oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

De igual manera, en la investigación realizada a 29 enfermeros categoría 1 por Rosales y Morales (2002) encontraron que la relación de los trabajadores con su líder, su preocupación por mejorar las condiciones de trabajo y por su colaborador, influyen en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital de México.

Además, es preciso considerar la opinión de los siguientes autores con respecto a la importancia de la Gestión del Líder en la satisfacción laboral de los trabajadores. Rosales y Morales (2002) proponen que la variable gestión del líder se divide en dos conceptos: dirección y liderazgo. La dirección implica cumplir los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización. La dirección del líder proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. Determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno, las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados.

Según Gerstner (1996), liderazgo es el proceso de influencia sobre las personas con el propósito de canalizar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de influencia, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero sí se ha detectado una serie de rasgos comunes en los individuos sobresalientes. Desde el punto de vista de Rosales y Morales (2002) liderazgo es la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.

Todo líder necesita tres grandes tipos de habilidades para realizar su gestión: (a) Habilidad técnica: se refiere al conocimiento y capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. Es la característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativo y profesional; (b) Habilidad humana: la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo; (c) Habilidad de conceptualización: la capacidad

para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones (Pérez & Gómez, 2007).

Núñez (2002) considera seis características básicas de los líderes: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La primera cualidad del líder, habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia del directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, al comunicar lo que se quiere lograr. El líder de la organización tiene habilidades y destrezas acordes con sus funciones para el rol asignado: la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos para asegurar la calidad del servicio, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno.

Otra cualidad del líder es la madurez emocional, la cual está relacionada con la confianza de los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean los demás y poseen la madurez necesaria frente a las fallas de los demás con la objetividad precisa.

También el líder posee, como cualidad, la necesidad intrínseca de logro, esta cualidad enfatiza la necesidad interna de los directivos para cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles, alcanzables y después cumplirlas.

Asimismo, la habilidad para resolver problemas, es otra cualidad que se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar la causa y el efecto y, por lo mismo,

centrar sus esfuerzos. También han aprendido a dirigir los recursos para la solución de los problemas.

En un liderazgo de éxito, también se necesita empatía. La empatía está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y observar las cosas desde el punto de vista del trabajador, aunque no esté de acuerdo con él.

Finalmente, la representatividad es la característica que destaca la responsabilidad del líder en la condición de representante ante las demás organizaciones y jefes superiores. El líder de una institución educativa deberá canalizar estas habilidades para que su gestión sea fortalecida, de manera efectiva, cuando dirige a los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural.

Martins et al. (2009) menciona que el líder es responsable de que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Además, constituye una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.

Colaboración de los Compañeros

Otra variable que determina el clima organizacional es la colaboración de los compañeros. Una muestra de la importancia de la colaboración de los compañeros, se ve reflejado en los estudios realizados en los Estados Unidos por Mobley, Horner, y Hollingsworth (1978), cuyo resultado fue que los empleados hospitalarios manifiestan niveles de satisfacción en relación con el empleo actual, supervisión y compañerismo

laboral, no con el salario recibido y las oportunidades de ascenso. Más que los atractivos materiales o financieros, uno de los aspectos más influyente en la satisfacción de las personas es la calidad de la comunicación en la organización, expresada en la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación muestra la actitud ante la vida de las personas, los estados mentales y físicos, valores, sentimientos, capacidad o no de escuchar expectativas y sueños (Pérez & Gómez, 2007).

Encontramos otro ejemplo en el estudio de Arias-Jiménez (2004) el cual analizó la comunicación, el liderazgo y la reciprocidad como determinantes de satisfacción laboral en todo el personal que laboraba en la Universidad Estatal a Distancia (44 funcionarios). Este autor encontró que existe una relación significativa entre las variables estudiadas y la satisfacción laboral. El sugiere que se ofrezcan incentivos, reconocimientos, desempeño, evaluación y condiciones físicas del trabajo para satisfacción laboral.

Rosales y Morales (2002) en su investigación realizada a 29 enfermeros categoría 1, encontraron que la relación con los compañeros influye en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital de México.

La gestión organizacional, según Rosales y Morales (2002), se basa sobre el trabajo de equipo, al interior de las unidades y en las unidades administrativas, buscando el logro de objetivos comunes. No son aceptables los individualismos, sino la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aunque existan diferentes opiniones, se debe tener la capacidad de canalizarlas para que contribuyan a una

orientación uniforme, rescatando de cada una la parte más valiosa; tomar, de esa diversidad de opiniones, una decisión más enriquecida.

Es importante, en el trabajo de equipo, conocer y comunicar hacia donde se quiere llegar. Se planifica y organiza el trabajo en torno a un grupo de objetivos comunes. La gente obtiene del trabajo más que dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Es necesario tener compañeros amigables que brinden apoyo y lleven a una mayor satisfacción en el trabajo (Alderfer, 1967).

Reconocimiento del Líder

El reconocimiento del líder es una variable importante en la satisfacción de los trabajadores. La importancia del reconocimiento del líder se ve reflejada en el estudio de investigación Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, desarrollado por Arias-Jiménez (2004); donde el universo fue de 44 funcionarios y la muestra obtenida fue de 36 personas; este estudio corrobora que el reconocimiento del líder influye considerablemente en la satisfacción laboral.

La investigación realizada por Pérez (2001), analizó el clima organizacional de tres organizaciones Venezolanas mediante 15 variables que describen las dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Las dimensiones que más influyeron en el clima organizacional fueron la Imagen gerencial, la Calidad del ambiente, la Integración organizacional y la Vitalidad organizacional. Los resultados de ese estudio subrayan que la imagen gerencial es la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la

integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Eso significa que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

Otro ejemplo es la investigación desarrollada por Martínez (2006) en la cual encontró que la acción gerencial es lo que tiene mayor impacto sobre el clima organizacional, después de resumir los resultados de las evaluaciones realizadas en más de 500 organizaciones. Él señala que el liderazgo determina entre el 50% y el 70% del clima organizacional. Este autor concluye que: “el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo” (p. 2).

De igual manera, en la investigación realizada a 29 enfermeros categoría 1 por Rosales y Morales (2002) encontraron que la relación de los trabajadores con su líder y su preocupación por mejorar las condiciones de trabajo y por su colaborador, influye en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital de México.

Queremos citar la opinión de autores que fortalecen los trabajos de investigación citados. Rosales y Morales (2002) sostiene que el reconocimiento del líder es determinante para mantener un buen clima organizacional. Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo de cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego. Asimismo, todo individuo

tiene necesidades de una condición especial en la organización, su necesidad se satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Si las organizaciones se inclinan a satisfacer estas necesidades de reconocimiento, como forma de motivación, ponen énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento al mérito de los funcionarios, gracias a sus aportaciones para el logro de los objetivos (Rosales & Morales, 2002).

En las organizaciones se debe dar un espacio de reconocimiento del trabajador, valorización de su persona y componente estructurador de su identidad; es por ello que el reconocimiento cobra importancia como mecanismo privilegiado de integración social (Martí, Bertullo, Barrios, Silveira, & Soria, 2009). También, el reconocimiento implica motivación, que viene a ser un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, manifestadas cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (Rosales & Morales, 2002).

Es necesario mencionar que las verdaderas fuentes de motivación son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una capacidad de contribución, de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal (Rosales & Morales, 2002). Los trabajos bien diseñados permiten la satisfacción de las necesidades del personal y, por consiguiente, la expresión de comportamientos orientados hacia el logro de metas que la institución considera verdaderamente motivadoras.

Cabe mencionar que los trabajadores tienen la necesidad de reconocimiento, ellos esperan estímulos escritos preferiblemente y provenientes del jefe o directivos; tienen un gran significado, se les atribuye un gran prestigio social e institucional. Kast y

Rosenzweig (1988) mencionan que las acciones requieren reconocimiento de un miembro prestigioso de la institución, exprese elogio sobre el trabajo desempeñado, muestre que ha sido aceptado.

Desarrollo de los Trabajadores

La variable desarrollo de los trabajadores influye en el clima organizacional. Refiriéndose a esta variable, Calderón (2004) cita la investigación Características, perfil y proyecciones de la gerencia del talento humano en el sector público de Manizales, Pereira y Armenia, llevada a cabo durante los años 2000-2001 en el cual se encuestó a los directivos de 39 entidades, el 75% de ellos manifestó tener autonomía y reconocimiento en la toma de decisiones de su empresa.

En el trabajo de investigación titulado Satisfacción laboral en los empleados de la Región Sanitaria Metropolitana Tegucigalpa, M. D. C. Honduras C. A. I semestre, año 2004, desarrollado por Izaguirre y Reyes (2004) en un universo de 990 empleados, entre administradores y personal auxiliar, unidad técnica ambiental y otro personal técnico, personal de enfermería y otros profesionales universitarios, se tomó una muestra equivalente al 10% del universo, se encontró que los empleados profesionales y médicos manifiestan insatisfacción hacia la oportunidad de ascenso.

Rosales y Morales (2002) manifiestan que la realización integral del hombre se lleva a cabo en un contexto ocupacional, donde es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre conocerá todas las oportunidades de autorrealización y tomará conciencia sobre la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. La naturaleza del trabajo es importante, representa oportunidades de realización personal; permite gran control del destino propio, libertad de expresión y

oportunidades para la experimentación. Cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva y canaliza sus capacidades creativas y constructivas.

Los empleados, a veces, perciben su labor de baja complejidad, rutinaria y manual, porque les falta motivación para desarrollarla; para Bossa (1995), las actividades ubicadas por debajo de las capacidades del trabajador y con labores de escaso contenido, de muy pocas posibilidades de creatividad, de resolución de problemas, se denominan *infracarga*. Ésta genera bajos niveles de motivación, estancamiento de su desarrollo personal, sentimientos de depresión y baja autoestima. Los trabajos sin posibilidad de promoción personal y de contenidos repetitivos, se constituyen en fuentes de estrés y depresión.

Por lo tanto, debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos, para elegir empleos en donde se puedan desarrollar nuestras habilidades y destrezas. La familia se convierte en un factor de valores y elecciones. En la organización tradicional, el esqueleto, la estructura interna, fue una combinación de jerarquía y poder. En la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas (Drucker, 1993).

En este contexto, las organizaciones reconocen que todo trabajo tiene áreas para la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

McClelland (1970) habla de la necesidad de éxito de los trabajadores en relación con una norma de excelencia asumida; el deseo de hacer bien las cosas, hacer las cosas

mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos, etc. son las fuentes de satisfacción de las personas caracterizadas por lo que McClelland llama necesidad de logro. Las personas que tienen activada esta necesidad, se sienten inclinadas hacia las tareas que llevan un grado de dificultad en su realización. En este sentido cuando alcancen el éxito, experimentarán la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Por este motivo, no les interesan las tareas fáciles y rutinarias. Tampoco les conviene fijarse objetivos demasiados ambiciosos, porque alimentaría su probabilidad de fracaso. Entre estos dos polos, normalmente tiende a aplacar sus necesidades de logro personal. Las personas no activadas por esta necesidad no tienen un orden de prioridades sobre la complejidad de las tareas, no se inclinan por unas ni por otras (Atkinson & Litwin, 1960).

Como señala McClelland (1970), estas personas tienen un mejor concepto del trabajo y lo desarrollan con mayor iniciativa, constancia e intensidad; sobreestiman sus posibilidades de éxito ante las distintas situaciones. Los individuos cuya actuación está presidida por la motivación de logro, contribuyen de una manera más eficaz al desarrollo en la sociedad.

Ambiente de Trabajo

Un ejemplo claro de la importancia de un buen ambiente de trabajo se ve reflejado en el estudio de Fernández y Paravic (2003), los cuales midieron la satisfacción laboral y las condiciones físicas del trabajo en una población de 447 enfermeras, 50% del sector público y 50% del sector privado. Se encontró diferencias altamente significativas entre las que trabajan en el sector público y privado. Las enfermeras que identifican su lugar de

trabajo como riesgoso e inadecuado tienden a tener falta de preocupación por su salud y seguridad (p. 63).

Asimismo, en el trabajo de investigación titulado Satisfacción laboral en los empleados de la Región Sanitaria Metropolitana Tegucigalpa, M. D. C. Honduras C. A. I semestre, año 2004, desarrollado por Izaguirre y Reyes (2004) en un universo de 990 empleados, entre administradores y personal auxiliar, unidad técnica ambiental y otro personal técnico, personal de enfermería y otros profesionales universitarios, se tomó una muestra equivalente al 10% del universo, se encontró que existe completa insatisfacción en relación al salario recibido, independientemente al cargo que se ejerce, sexo, edad, escolaridad y antigüedad, aunque el personal más joven tiende a expresar cierto grado de satisfacción.

De la misma manera en la investigación realizada por Santa Cruz (2001) titulada Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una secundaria, llevada a cabo en una institución de 573 secundarias y una muestra de 100 empleados; encontró que el salario produce insatisfacción cuando no son competitivos con respecto a otras empresas; también, produce insatisfacción cuando los asensos del personal no se toman con justicia; asimismo, produce insatisfacción cuando en el trabajo no se utilizan las habilidades del trabajador, ellos manifiestan sentirse reprimidos y no se sienten parte de la solución.

En la investigación titulada Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, desarrollado por Arias-Jiménez (2004); donde el universo fue de 44 funcionarios y la muestra obtenida fue de 36 personas; los encuestados

manifiestan que el ambiente laboral influye en la satisfacción laboral porque existen oportunidades de mejora en los colaboradores.

Al considerar el ambiente laboral como un determinante del clima organizacional se debe considerar que este es consecuencia del medio ambiente, humano y físico, en él se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Asociación Jóvenes Empresarios, 2009).

Las condiciones en las cuales se realiza el trabajo y el medio ambiente donde se realiza, no son fenómenos aislados, desconectados entre sí y sin relación con el resto de la vida del trabajador. Implica un enfoque global, junto a los peligros generados por máquinas en mal estado; los horarios largos, los ritmos excesivos de trabajo, la remuneración escasa o por rendimiento son otras tantas causas de enfermedades y accidentes. Asimismo, el tiempo de trabajo incide en el tiempo libre y en la calidad de vida en general. El salario guarda relación con las condiciones de trabajo, los suplementos salariales para compensar determinados riesgos, el trabajo a destajo puede inducir al trabajador a exponer o hacer caso omiso al peligro (Migliónico, 2006).

Dentro de las condiciones de trabajo encontramos dos grandes bloques: el ambiente de trabajo y la cultura organizacional de la empresa. El ambiente de trabajo refiere el ambiente físico y el diseño del lugar de trabajo, en concreto lo que Peiró y Prieto (1996) denominan condiciones ambientales; un buen ambiente de trabajo permite bienestar personal, proporcionando la posibilidad de desarrollar un desempeño

satisfaciente, repercutiendo favorablemente en la satisfacción general del trabajador (Nión, 2007). Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no funcione al máximo su capacidad, por no estar en un ambiente agradable (Asociación Jóvenes Empresarios, 2009).

La alta dirección, con su cultura, proporciona el ambiente adecuado para un buen clima laboral, porque mientras un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral, lo normal es utilizar escalas de evaluación (Asociación Jóvenes Empresarios, 2009).

Algunos aspectos que se pueden influir en el ambiente de trabajo, según la Asociación Jóvenes Empresarios (2009) son los siguientes: independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación, organización, reconocimiento, remuneraciones, igualdad y otros factores.

Independencia. La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo, una tarea contable simple tiene en sí misma pocas variaciones, es una tarea limitada, pero el administrador puede gestionar su tiempo de ejecución atendiendo las necesidades de la empresa: independencia personal. Favorece el buen clima cualquier empleado con toda la independencia.

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo, un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin

ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones laborales y con un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo, coherente con la misión de la empresa, permite y fomenta el éxito.

Relaciones. Esta escala evalúa los aspectos cualitativos y los cuantitativos en el ámbito de las relaciones, y con los resultados se obtiene, por ejemplo, la cantidad de relaciones; el número de amistades no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo. La cohesión de los diferentes subgrupos, el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, son aspectos de suma importancia en una empresa; la calidad en las relaciones humanas es percibida por los clientes.

Implicación. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin condiciones laborales aceptables.

Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo: los procesos productivos, si se trabaja aisladamente o la empresa promueve equipos de trabajo.

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento para el trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento es un instrumento para crear un espíritu combativo en los vendedores; por ejemplo,

estableciendo premios anuales para los mejores. Por eso estaría bien trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo a quien lo merece. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, no permiten una valoración a las mejoras ni a los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

Igualdad. La igualdad es un valor, mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. No se puede hablar de un único clima laboral, sino de varios que coexisten simultáneamente. Un departamento dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otro departamento, el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente, generando la presencia de empresas mediocres.

Las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, la calidad y cantidad de los recursos para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben

ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo (Rosales & Morales, 2002). Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce "insatisfacción" en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos (Rosales & Morales, 2002).

Identificación con los Objetivos Empresariales

La identificación con los objetivos empresariales influye en el clima organizacional. En la investigación de Rosales y Morales (2002) titulada Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México; cuya población fue de 29 funcionarios; se encontró que el total de la población estudiada refiere sentirse individualmente comprometida con su desempeño.

Asimismo, en la investigación Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, desarrollado por Arias-Jiménez (2004); donde el universo fue de 44 funcionarios y la muestra obtenida fue de 36 personas; el personal reconoció satisfacción por el cumplimiento de la misión, el logro de los objetivos empresariales, el compromiso con el mejoramiento del desempeño y la producción.

Desde el punto de vista gerencial, esta variable ha de considerarse para entender las reacciones humanas. No es posible lograr que las personas se involucren cuando no encuentran la satisfacción de sus necesidades en el trabajo. Cuando las necesidades primarias se satisfacen de manera adecuada (las necesidades fisiológicas, la estabilidad, seguridad y, en cierta medida, la pertenencia), se obtiene un ambiente de trabajo limpio

en el sentido psicológico, y no interfiere el trabajo a desempeñar. Sin embargo, la satisfacción de estas necesidades primarias no proporcionará satisfacción en el trabajo, no aumentará la motivación para llevarlo a cabo. Sencillamente alivia las insatisfacciones y libera al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente abundante en oportunidades de desarrollo (Rosales & Morales, 2002).

Para Grinberg (1985), la identificación es un mecanismo por medio del cual el individuo, consciente o inconscientemente, genera en su personalidad caracteres de la representación de un objeto con el cual experimenta empatía.

La identificación con los objetivos empresariales está involucrada estrechamente con la responsabilidad de los trabajadores. La responsabilidad, según Rosales y Morales (2002), es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección en la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión de las personas en su labor y en su proyección social, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, del individuo y de sí misma, las cuales van más allá del contrato formal de empleo. Es un proceso de complementación en el cual el individuo y la organización se vuelven parte del otro. La persona se siente parte de ella y, consecuentemente, se convierte en un símbolo que la personifica. Con el sentimiento de reciprocidad, cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo, si sus esfuerzos personales sobrepasan las

satisfacciones, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla (Rosales & Morales, 2002).

La organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe una relación bien lograda (Rosales & Morales, 2002).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones del trabajador. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro en la empresa. El clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y, por ende, en el clima (Torrecilla, 2009).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

Este trabajo de investigación tiene el propósito de observar el clima organizacional en la Clínica Good Hope, para lo cual se hizo una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional. La población estuvo constituida por todos los trabajadores, los cuales participaron de manera voluntaria y anónima. Además se pretende observar la correlación de las variables del clima organizacional y si éstas determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope.

Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es descriptivo, correlacional y transversal. Descriptivo porque describimos numéricamente la frecuencia, la intensidad y cómo se relacionan las variables estudiadas. Correlacional porque estudiamos la correlación de las variables. Además transversal porque el estudio queda enmarcado en un segmento temporal, el año 2009. También la información de las percepciones ha sido tomada a través de una encuesta proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la compañía Merck Sharp y Dohme, el cual fue mejorado con las observaciones de los asesores de este proyecto.

Población y Muestra

La población está conformada por los 467 trabajadores de la Clínica Good Hope, está clasificada de la siguiente manera: según el género, 333 mujeres y 134 varones. Por áreas de trabajo: 27 médicos, 71 enfermeras, 115 técnicas de enfermería, 96 personal paramédico, 52 personal de servicios y 106 personal administrativo.

Para la toma de la encuesta se convocó a todos los trabajadores a participar del censo, tratando de coincidir con las reuniones programadas de cada mes con sus jefaturas respectivas; las personas que no participaron fueron las que estaban de vacaciones, descanso médico o comisión de trabajo. El total de participantes fue de 377 trabajadores.

Hipótesis

Para conocer la percepción del clima organizacional, se hizo necesario investigar:

H1 La gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales sí determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope.

Para conocer la hipótesis nula, se hizo necesario investigar:

H0 La gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales no determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope.

Definición de Variables

En esta sección se presentan las variables usadas para el estudio y sus respectivas definiciones (ver apéndice A).

Gestión del líder. Es la percepción de los trabajadores sobre la competencia, visión clara, decisiones éticas, comunicación efectiva y tolerancia en sus relaciones con el trabajador. Para conocer la percepción de esta variable, existieron 10 preguntas con la siguiente escala de medición: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Bastante en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) Bastante de acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo. La variable Colaboración de los compañeros trata la percepción del trabajador sobre la cooperación entre los compañeros de trabajo. Está compuesta por cuatro preguntas, donde (5) representa totalmente de acuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Reconocimiento del líder. Es la percepción del trabajador sobre las oportunidades que otorga la clínica, a través de sus jefes, a los trabajadores. Esta variable está compuesta por cuatro preguntas; cuyas respuestas están entre la escala del 1 al 5. **Desarrollo de los trabajadores.** Es la percepción del trabajador en relación con el mejoramiento de las habilidades, autonomía, iniciativa, capacitación y oportunidades. Esta variable está compuesta por cinco preguntas, cuyas respuestas están en la escala del 1 al 5.

Ambiente de trabajo. Son las percepciones del trabajador con respecto a la atmósfera social y compensaciones económicas. Esta variable está compuesta de ocho preguntas cuyas respuestas están en la escala del 1 al 5. **Identificación con los objetivos empresariales.** Percepción del trabajador sobre el compromiso de los trabajadores para con la clínica. Esta variable está compuesta por cinco preguntas cuyas respuestas están en la escala del 1 al 5.

Satisfacción laboral. Concepto que tienen sobre la satisfacción en la Clínica y sobre los compañeros del equipo de trabajo. Está compuesta por dos preguntas que van

de la escala del 1 al 5, donde (1) Insatisfecho (2) Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a) (3) Satisfecho(a) (4) Muy satisfecho(a) (5) Extremadamente satisfecho(a).

Instrumentos

En el presente trabajo de investigación, la encuesta es sometida a validación, confiabilidad y calidad del instrumento. Se utilizó la encuesta como medio de recolección de datos para obtener información sobre las percepciones y actitudes de los sujetos en estudio. El cuestionario utilizado en esta investigación fue proporcionado por la empresa Merck Sharp & Dohme (MSD), fue diseñado para medir la satisfacción laboral en facetas específicas del trabajo. En el instrumento, se solicita a los encuestados que describan su trabajo en seis dimensiones: gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente de trabajo e identificación con los objetivos empresariales.

El instrumento utilizado presenta la escala de Likert: Totalmente en desacuerdo (1 punto), Bastante en desacuerdo (2 puntos), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos), Bastante de acuerdo (4 puntos), Totalmente de acuerdo (5 puntos) para las seis variables. Para la medición de la satisfacción se usó la siguiente escala: (1) Insatisfecho (2) Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a) (3) Satisfecho(a) (4) Muy satisfecho(a) (5) Extremadamente satisfecho(a).

Proceso de Recolección de Datos

Antes de realizar el proceso de recolección de datos del presente trabajo de investigación, se solicitó la autorización de la Dirección general de la Clínica Good Hope; una vez obtenida la autorización del director y el asesor se procedió a obtener la

autorización del IRB (Institutional Review Board) de Andrews, el cual fue otorgado el 17 de marzo de 2009.

La investigación se desarrolló a través de encuestas aplicadas a los trabajadores que se encuentren en la planilla de sueldos de la Clínica Good Hope en Miraflores. El proceso de recolección de datos se realizó durante su jornada ordinaria de trabajo. Usualmente, una vez al mes se reúnen por áreas todos los trabajadores (excepto los de vacaciones y enfermos); se aprovecharon estas reuniones para realizar las encuestas.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se aplicó una encuesta estructurada, con observación no participativa del autor, teniendo la ventaja de que la información recolectada fue más objetiva. Para la recolección de datos se contrataron encuestadores de CCR (Empresa especializada en investigación de mercados), previa capacitación para efectuar el trabajo. Toda la información recolectada se envió de manera anónima y confidencial, en sobre cerrado al investigador para su tabulación y análisis.

Análisis de Datos

Una vez obtenidos los datos de las áreas mencionadas y con las variables descritas, se procedió a la tabulación y análisis de la información con la ayuda del paquete estadístico SPSS para Windows.

Este programa estadístico se encarga de la organización, tabulación, análisis y presentación de datos. Una vez recolectadas y tabuladas las encuestas se realizó un análisis descriptivo y estadístico de las variables, las cuales son métricas; la hipótesis fue probada mediante una regresión lineal múltiple para lo que se determinó desacreditar la hipótesis nula si el nivel de significatividad del coeficiente de correlación múltiple fuera menor a 0.05.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se analiza y describe los principales resultados de la investigación. El análisis de los datos recolectados se realiza desde tres aspectos: datos sociodemográficos, clima organizacional y satisfacción laboral.

Se efectuó un análisis descriptivo para describir las características de cada una de las variables consideradas en el presente estudio de investigación. También se realizó un análisis correlacional entre las variables independientes, luego se aplicó un análisis multivariado, utilizando la técnica de regresión múltiple que permite determinar la mayor influencia de alguna de las variables en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la clínica Good Hope.

Análisis Descriptivo de los Participantes

Según las características sociodemográficas, los 377 participantes que laboran en la entidad, objeto de estudio, está compuesto por personal administrativo, técnico, médico y paramédico, distribuido en diversas áreas.

Para recopilar la información requerida por el estudio, los participantes presentaron la siguiente composición: el 2.4% son médicos; el 14%, personal de enfermería; el 28%, técnicas de enfermería; el 9%, paramédicos; el 14%, personal de

servicio; el 29%, personal administrativo y el 3% no respondieron su ocupación. Las encuestas que no fueron llenadas en forma integral por el colaborador en algunas preguntas, no fueron consideradas en el proceso de análisis descriptivo, correlacional y de regresión múltiple pero no fueron excluidas.

De acuerdo con el tiempo de servicio en la institución, el 45% de la población estudiada tiene menos de tres años en la institución, seguido de un 22% que está laborando entre 3 y 6 años; existe un 29% que trabaja más de 6 años; 13 trabajadores no respondieron su tiempo de trabajo. Por consiguiente, la mayoría del personal labora menos de 3 años en la institución.

Análisis Descriptivo de las Variables del Estudio

Para el clima organizacional se analizaron seis de sus componentes (gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente laboral e identificación con los objetivos empresariales), cuyas características describen en la Tabla 2.

En la gestión del líder, cuya mediana es 38, su moda es de 40, cuya media es de 37.3210, su desviación estándar es igual a 7.24, el error típico es de 0.37, el sesgo es de -0.63 y finalmente la curtosis es de 0.289.

Respecto a la colaboración de los compañeros, cuya mediana es 17, su moda es de 16, cuya media es de 16.1141, su desviación estándar es igual a 2.79, el error típico es de 0.14, el sesgo es de -1.06 y finalmente la curtosis es de 1.721.

El reconocimiento del líder, cuya mediana es 14, su moda es de 16, cuya media es 13.9310, su desviación estándar es igual a 3.19, el error típico es de 0.16, el sesgo es de -0.30 y finalmente la curtosis es -0.371.

Tabla 2

Estadísticos Descriptivos Según de las Variables del Estudio

Variable	#	Rango	Mediana	Moda	Media	SD	Se	Asimetría	Curtosis
Gestión del líder	377	38	38	40	37.3210	7.24	0.37	-0.63	0.289
Colaboración de los compañeros	377	16	17	16	16.1141	2.79	0.14	-1.06	1.721
Reconocimiento del líder	377	15	14	16	13.9310	3.19	0.16	-0.30	-0.371
Desarrollo de los trabajadores	377	21	20	19	19.7128	3.66	0.18	-0.83	1.048
Ambiente de trabajo	377	26	34	35	32.9335	4.94	0.25	-0.75	0.305
Identificación con los objetivos empresariales	377	23	22	25	21.6223	3.11	0.16	-1.86	7.277
Satisfacción laboral	377	9	8	8	7.4228	1.59	0.08	-0.73	0.815

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de los trabajadores, cuya mediana es 20, su moda es 19, cuya media es 19.7128, su desviación estándar es igual a 3.66, el error típico es de 0.18, el sesgo es de -0.83 y finalmente la curtosis es 1.048.

El ambiente de trabajo, cuya mediana es 34, su moda es 35, cuya media es 33.6578, su desviación estándar es igual a 4.69, el error típico es 0.24, el sesgo es de -0.54 y finalmente la curtosis es -0.041.

La identificación con los objetivos empresariales, cuya mediana es 22, su moda es de 25, cuya media es 21.6223, su desviación estándar es igual a 3.11, el error típico es de 0.16, el sesgo es de -1.86 y finalmente la curtosis es 7.277.

La valoración global de la satisfacción laboral cuya mediana es 8, su moda es de 8, cuya media es 7.4228, su desviación estándar es igual a 1.59, el error típico es de 0.08, el sesgo es de -0.73 y finalmente la curtosis es 0.815.

Descripción de las Variables del Estudio

Para medir los indicadores de las seis variables, usamos la escala de Likert, para medir estas variables se tomó cinco opciones: 1. totalmente en desacuerdo, 2. bastante en desacuerdo, 3. ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. bastante de acuerdo y 5. totalmente de acuerdo. Para la variable dependiente se tomó las siguientes opciones: 1. Insatisfecho, 2. ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a), 3. Satisfecho(a), 4. muy satisfecho(a) y 5. extremadamente satisfecho(a).

A continuación se explica el análisis de cada componente del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Gestión del Líder

Observando los resultados en la Tabla 3, encontramos: los médicos votaron cuyo 33.3% estaba totalmente de acuerdo, 55.6% bastante de acuerdo, 11.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los enfermeros se manifestaron de la siguiente manera: 51.9% estaba totalmente de acuerdo, 35.2% bastante de acuerdo, 11.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.9% bastante en desacuerdo. Los técnicos de enfermería se expresaron de la siguiente manera: 34.6% estaba totalmente de acuerdo, 53.3% bastante de acuerdo, 10.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.9% bastante en desacuerdo.

Los paramédicos se manifestaron de la siguiente manera: 32.4% estaba totalmente de acuerdo, 55.9% bastante de acuerdo y 11.8% ni de acuerdo ni en

Tabla 3

Resultados Porcentuales de la Variable Gestión del Líder Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Total
Médico			11.1	55.6	33.3	100.0
Enfermera		1.9	11.1	35.2	51.9	100.0
Téc. Enfermería		1.9	10.3	53.3	34.6	100.0
Paramédicos			11.8	55.9	32.4	100.0
Pers.servicios		1.9	15.1	41.5	41.5	100.0
Administrativos		3.6	22.7	47.3	26.4	100.0

Fuente: Elaboración propia.

desacuerdo. El personal de servicios se expresó de la siguiente manera: 41.5% estaba totalmente de acuerdo, 41.5% bastante de acuerdo, 15.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 1.9% bastante en desacuerdo. Finalmente, el personal administrativo respondió de la siguiente manera: 26.4% estaba totalmente de acuerdo, el 47.3% bastante de acuerdo, 22.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 3.6% bastante en desacuerdo. Las personas que no respondieron fueron diez personas.

Colaboración de los Compañeros

Observando los resultados de la presente variable en la Tabla 4, los profesionales respondieron de la siguiente manera; los médicos votaron, el 55.6% estaba totalmente de acuerdo, el 33.3% bastante de acuerdo y el 11.1% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los enfermeros se manifestaron de la siguiente manera: el 53.7% estaba totalmente de acuerdo, el 40.7% bastante de acuerdo y el 5.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los técnicos de enfermería se expresaron de la siguiente manera: el 54.2% estaba totalmente

Tabla 4

Resultados Porcentuales de la Variable Colaboración de los Compañeros Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Total
Médico			11.1	33.3	55.6	100.0
Enfermera			5.6	40.7	53.7	100.0
Téc. Enfermería		1.9	7.5	36.4	54.2	100.0
Paramédicos	2.9		11.8	55.9	29.4	100.0
Pers.servicios			5.7	35.8	58.5	100.0
Administrativos		1.8	10.0	40.0	48.2	100.0

Fuente: Elaboración propia.

de acuerdo, el 36.4% bastante de acuerdo, el 7.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.9% bastante en desacuerdo.

Los paramédicos se manifestaron de la siguiente manera: el 29.4% estaba totalmente de acuerdo, el 55.9% bastante de acuerdo, el 11.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.9% bastante en desacuerdo. El personal de servicios se expresó de la siguiente manera: el 58.5% estaban totalmente de acuerdo, el 35.8% bastante de acuerdo y el 5.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, el personal administrativo respondió de la siguiente manera: el 48.2% estaba totalmente de acuerdo, el 40% bastante de acuerdo, el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.8% bastante en desacuerdo. Diez personas no respondieron.

Reconocimiento del Líder

Observando los resultados de la presente variable en la Tabla 5, los profesionales respondieron de la siguiente manera: los médicos votaron, el 77.8% bastante de acuerdo,

el 11.1% de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.1% bastante en desacuerdo. Los enfermeros se manifestaron: el 29.6% estaba totalmente de acuerdo, el 55.6% bastante de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.9% bastante en desacuerdo. Respecto de los técnicos de enfermería: el 20.6% estaba totalmente de acuerdo, el 57% bastante de acuerdo, el 19.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.8% bastante en desacuerdo.

Tabla 5

Resultados Porcentuales de la Variable Reconocimiento del Líder Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Total
Médico		11.1	11.1	77.8		100.0
Enfermera		1.9	13.0	55.6	29.6	100.0
Téc. Enfermería		2.8	19.6	57.0	20.6	100.0
Paramédicos		11.8	20.6	52.9	14.7	100.0
Pers.servicios		13.2	22.6	35.8	28.3	100.0
Administrativos		4.5	36.4	41.8	17.3	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los paramédicos: el 14.7% estaba totalmente de acuerdo, el 52.9% bastante de acuerdo, el 20.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11.8% bastante en desacuerdo. El personal de servicios se expresó: el 28.3% estaba totalmente de acuerdo, el 35.8% bastante de acuerdo, el 22.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13.2% bastante en desacuerdo. Finalmente, los resultados del personal administrativo: el 17.3% estaba totalmente de acuerdo, el 41.8% bastante de acuerdo, el 36.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.5% bastante en desacuerdo. También, diez personas no respondieron.

Desarrollo de los Trabajadores

Observando los resultados en la Tabla 6, los profesionales respondieron: los médicos votaron en un 22.2% totalmente de acuerdo, el 55.6% bastante de acuerdo y el 22.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los enfermeros se manifestaron: el 50% estaba totalmente de acuerdo, el 48.1% bastante de acuerdo y el 1.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los técnicos de enfermería se expresaron: el 46.7% estaba totalmente de acuerdo, el 42.1% bastante de acuerdo, el 9.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.9% bastante en desacuerdo y el 0.9% totalmente en desacuerdo.

Tabla 6

Resultados Porcentuales de la Variable Desarrollo de los Trabajadores Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Perdidos	Total
Médico			22.2	55.6	22.2		100.0
Enfermera			1.9	48.1	50		100.0
Téc. Enfermería	0.9	0.9	9.3	42.1	46.7		100.0
Paramédicos		5.9	17.6	35.3	38.2	2.9	100.0
Pers.servicios		1.9	7.5	30.2	60.4		100.0
Administrativos		1.8	20.9	46.4	30.9		100.0

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los paramédicos, el 38.2% estaba totalmente de acuerdo, el 35.3% bastante de acuerdo, el 17.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5.9% totalmente en desacuerdo y el 3% no precisó su respuesta. El personal de servicios se expresó: el 60.4% estaba totalmente de acuerdo, el 30.2% bastante de acuerdo, el 7.5% ni de acuerdo ni en

desacuerdo y el 1.9% bastante en desacuerdo. Finalmente el personal administrativo respondió: el 30.9% estaba totalmente de acuerdo, el 46.4% bastante de acuerdo, el 20.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.8% bastante en desacuerdo.

Ambiente de Trabajo

Observando los resultados en la Tabla 7, los profesionales respondieron: los médicos votaron en un 66.7% estaba totalmente de acuerdo y el 33.3% bastante de acuerdo. Por su parte, los enfermeros se manifestaron: el 57.4% estaba totalmente de acuerdo, el 38.9% bastante de acuerdo y el 3.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En los técnicos de enfermería se encontró el resultado: el 64.5% estaba totalmente de acuerdo, el 31.8% bastante de acuerdo, el 2.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.90% bastante en desacuerdo.

Tabla 7

Resultados Porcentuales de la Variable Ambiente de Trabajo Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Perdidos	Total
Médico				33.3	66.7		100.0
Enfermera			3.7	38.9	57.4		100.0
Téc. Enfermería		0.9	2.8	31.8	64.5		100.0
Paramédicos			5.9	32.4	58.8	2.9	100.0
Pers.servicios		1.9	3.8	24.5	69.8		100.0
Administrativos			13.6	46.4	40.0		100.0

Fuente: Elaboración propia.

Los paramédicos se manifestaron: el 58.8% estaba totalmente de acuerdo, el 32.4% bastante de acuerdo, el 5.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.9% no precisó su respuesta. Por su parte, el personal de servicios dijo: el 69.8% estaba totalmente de acuerdo, el 24.5% bastante de acuerdo, el 3.8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.9% bastante en desacuerdo. Finalmente el personal administrativo respondió de la siguiente manera: el 40% estaba totalmente de acuerdo, el 46.4% bastante de acuerdo y el 13.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Identificación con los Objetivos Empresariales

Observando los resultados en la Tabla 8, los profesionales respondieron: los médicos votaron en un 77.8% totalmente de acuerdo y el 22.2% bastante de acuerdo. Los enfermeros se manifestaron: el 64.8% estaba totalmente de acuerdo, el 33.3% bastante de acuerdo y el 1.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los técnicos de enfermería expresaron: el 72% estaba totalmente de acuerdo, el 25.2% bastante de acuerdo, el 1.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.90% bastante en desacuerdo.

Los paramédicos se manifestaron: el 61.8% estaba totalmente de acuerdo, el 29.4% bastante de acuerdo y el 5.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. El personal de servicios se expresó: el 83% estaba totalmente de acuerdo, el 15.1% bastante de acuerdo y el 1.9% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente el personal administrativo expresó sus respuestas: el 55.5% estaba totalmente de acuerdo, el 39.1% bastante de acuerdo, el 4.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0.90% bastante en desacuerdo.

Tabla 8

*Resultados Porcentuales de la Variable Identificación con los
Objetivos Empresariales Según Grupos Ocupacionales (N=377)*

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Perdidos	Total
Médico				22.2	77.8		100.0
Enfermera			1.9	33.3	64.8		100.0
Téc. Enfermería	0.9		1.9	25.2	72.0		100.0
Paramédicos			5.9	29.4	61.8	2.9	100.0
Pers.servicios			1.9	15.1	83.0		100.0
Administrativos	0.9		4.5	39.1	55.5		100.0

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción Laboral

Observando los resultados en la Tabla 9, los profesionales respondieron: los médicos votaron en un 33.3% extremadamente satisfecho, el 33.3% muy satisfecho y el 33.3% satisfecho. Los enfermeros manifestaron: el 18.5% extremadamente satisfecho, el 63% muy satisfecho y el 16.7% satisfecho y el 1.9 ni satisfecho ni insatisfecho. En los técnicos de enfermería encontramos: el 29.9% extremadamente satisfecho, el 49.5% muy satisfecho, el 15.9% satisfecho, el 2.8% ni satisfecho ni insatisfecho y el 1.9% no precisaron su respuesta.

En la parte de los paramédicos, el 14.7% extremadamente satisfecho, el 47.1% muy satisfecho, el 29.4% satisfecho y el 8.8% ni satisfecho ni insatisfecho. En el personal de servicios: el 26.4% extremadamente satisfecho, el 47.2% muy satisfecho, el 20.8% satisfecho, el 1.9% ni satisfecho ni insatisfecho y el 3.80% no precisaron su respuesta.

Tabla 9

Resultados Porcentuales de la Variable Satisfacción Laboral Según Grupos Ocupacionales (N=377)

Ocupación/Porcentaje	1	2	3	4	5	Perdidos	Total
Médico			33.3	33.3	33.3		100.0
Enfermera		1.9	16.7	63.0	18.5		100.0
Téc. Enfermería		2.8	15.9	49.5	29.9	1.9	100.0
Paramédicos		8.8	29.4	47.1	14.7		100.0
Pers.servicios		1.9	20.8	47.2	26.4	3.8	100.0
Administrativos	0.9	10.9	20.0	52.7	13.6	1.8	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el personal administrativo respondió: el 13.6% extremadamente satisfecho, el 52.7% muy satisfecho, el 20% satisfecho, el 10.9% ni satisfecho ni insatisfecho, el 0.90% insatisfecho y el 1.8% no precisaron su respuesta.

Análisis de Correlación

Cada una de las variables del clima organizacional, independientemente muestran correlación significativa con la satisfacción laboral (ver tabla 10).

Los valores más altos de correlación significativa corresponden a desarrollo de los trabajadores ($r = 0.456$), ambiente de trabajo ($r = 0.525$) e identificación con los objetivos empresariales ($r = 0.500$).

Tabla 10

Correlación de las Variables del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral

Variables	Correlación r de Pearson	Significancia
Gestión del Líder	0.275	0.000
Colaboración de los trabajadores	0.367	0.000
Reconocimiento del líder	0.333	0.000
Desarrollo de los Trabajadores	0.456	0.000
Ambiente de Trabajo	0.525	0.000
Identificación con los objetivos empresariales	0.500	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Prueba de Hipótesis

Luego del análisis descriptivo y la correlación de variables, se realizó un análisis de los supuestos para una correcta aplicación del análisis de regresión múltiple realizándose análisis de residuos, donde no se observó violación del supuesto requerido (Kolmogorov-Smirnov, $p=0.2$).

Para probar la hipótesis nula que manifiesta: la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales no determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope se utilizó la técnica estadística de regresión lineal múltiple (RLM).

Después de haber verificado la linealidad entre cada variable predictora, la distribución normal de los residuos se obtuvo un coeficiente de correlación múltiple

ajustado ($R^2_{\text{adj}}=0.335$), indica que el conjunto de variables en el modelo explican un 33.5% de la variabilidad de la satisfacción laboral.

Se encontró un Durbin Watson de 1.862 significando no colinealidad de los datos.

Regresión Múltiple

La Tabla 11 muestra que el modelo de regresión considerado para explicar la satisfacción laboral a través de las variable predictoras (identificación con los objetivos empresariales, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, colaboración de los compañeros, gestión del líder y ambiente de trabajo) es adecuado ($F_{(6,361)}=31.806$, $p=0.000$).

Tabla 11

Resultado de Modelos de Regresión Múltiple

Criterio	R	R2	R2 ajustado	Error típ. de la estimación	F	Gl	Signif.
Satisfacción	0.588 ^a	0.346	0.335	1.28868	31.806	6,361	0.000 ^a

Fuente: Elaboración propia.

Coeficientes de Regresión

Para observar el papel de cada variable predictora en el modelo, construimos la Tabla 12, en la cual se observan las siguientes variables predictoras significativas: desarrollo de los trabajadores con $\beta=0.129$ ($t=2.206$, $p=0.03$); ambiente laboral $\beta=0.267$ ($t=4.375$, $p=0.00$); identificación con los objetivos empresariales $\beta=0.220$ ($t=3.746$, $p=0.01$). Es importante resaltar que colaboración de los compañeros con un $\beta=0.097$ ($t=1.917$, $p=0.056$) está en un límite de significancia.

Tabla 12

Coefficientes por Modelo de Regresión

Modelo	Predictor	B	Error típ.	Beta	T-value	Sig.	Tolerancia
Satisfacción	Líder	-0.005	0.011	-0.021	-0.409	0.683	0.682
Laboral	Colaboración	0.055	0.029	0.097	1.917	0.056	0.711
	Reconocimiento	0.12	0.027	0.023	0.438	0.662	0.633
	Desarrollo	0.057	0.026	0.129	2.206	0.028	0.528
	Ambiente	0.085	0.019	0.267	4.375	0.000	0.487
	Identificación	0.112	0.030	0.220	3.746	0.009	0.527

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados nos indican que sólo tres de las seis variables en el modelo original, son predictores estadísticamente significativos: el desarrollo de los trabajadores, el ambiente laboral y la identificación con los objetivos empresariales. El marco teórico refiere que el desarrollo de los trabajadores, ambiente laboral y la identificación con los objetivos empresariales contribuyen en la satisfacción laboral, la gran sorpresa es que la gestión del líder, colaboración de los compañeros y reconocimiento del líder, no contribuyen significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica Good Hope. Estos resultados nos ayudan a que la alta dirección entienda que hay mucho por hacer en las variables Gestión del Líder, Colaboración de los Compañeros y Reconocimiento del Líder.

En conclusión, se desacredita la hipótesis nula, declara que la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales no determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope; por tanto, se puede decir que

al menos tres de ellas (desarrollo de los trabajadores, ambiente laboral y identificación con los objetivos empresariales) determina significativamente la satisfacción laboral en los trabajadores de la Clínica Good Hope.

La hipótesis de este trabajo investigación era observar y comprobar que las variables del clima organizacional sí determinaban la satisfacción laboral lo cual se confirma con los resultados obtenidos y demuestran que todas las variables están correlacionadas y tres de ellas sí determinan la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope.

CAPÍTULO V

RESUMEN, CONCLUSIONES, Y RECOMENDACIONES

Resumen

La gestión del talento humano es esencial para el cumplimiento de las funciones directivas de toda organización. De los modelos tayloristas (adaptar el hombre a la máquina), se pasó al factor humano (adaptar la máquina al hombre). En este nuevo milenio, la función gerencial implica conocer las diferentes variables que determinan el buen clima organizacional.

Durante los últimos años, la preocupación sobre la productividad ha evolucionado, el talento humano ha sido considerado un factor clave para el cambio. Se ha incrementado el interés en esquemas de motivación, incentivos, focalización a los trabajadores en los valores de la organización; inclusive, la cantidad de investigaciones sobre clima organizacional y satisfacción laboral; se ha estudiado la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados, con el propósito de analizar las organizaciones modernas en el contexto de una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

La buena administración de los recursos humanos (o gestión de talento humano), revela la generación de relaciones positivas en el desempeño exitoso de los empleados, según el aporte de Robbins (1996), para quien sostiene, la ARH es una función vital de la

organización orientada a la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

Con la aplicación de antiguas teorías, se fomentaba la realización correcta de las tareas ejecutando métodos y reglas impuestos, como resultado se obtenía eficiencia. Sin embargo, el gran paso hacia la eficiencia se dio a través de la preocupación orientada a alcanzar objetivos y obtener resultados.

La gestión de talento humano contribuye a la eficiencia organizacional; su principal objetivo es alcanzar sus metas, objetivos y materializar su misión. En efecto, las personas integran una organización, constituyen un elemento sumamente importante; no sólo el dinero constituye un elemento básico para la motivación humana, también es necesario el reconocimiento.

Para mejorar su desempeño, las personas reciben las recompensas por los buenos resultados. Son necesarios los objetivos precisos y claros, estas características también le corresponden al método empleado. La felicidad en la organización y satisfacción en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

Todo este brillante desempeño de las personas se verá condicionado por la cultura organizacional. Para Beckhard (1972), esto significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones representativas de determinada organización.

La cultura organizacional es un mecanismo de control orientado a formar conductas, guiar la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Cumple las funciones de transmitir un sentimiento de identidad a todos los miembros, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la

estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Además es un conjunto de características básicas que valora la organización. La cultura organizacional influye en el clima laboral en la organización (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con las investigaciones realizadas, rescatamos siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

(a) Innovación y correr riesgos, (b) Minuciosidad, (c) Orientación a los resultados, (d) Orientación a las personas, (e) Orientación a los equipos, (f) Agresividad, (g) Estabilidad. Estas características están en continuo crecimiento; por lo tanto, evaluar la organización sobre la base de ellas pinta un cuadro realista de su cultura. El clima organizacional es el conjunto de factores ambientales importantes: actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización.

Asimismo, el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964) define el clima como el conjunto de características permanentes de una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (Dessler, 1993).

El clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, además la influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Existen variables que permiten diagnosticar el conjunto de percepciones de los individuos, las cuales representan la expresión de juicios de valor que difícilmente se exteriorizan en forma espontánea. Estos son:

1. El liderazgo. Esto influye en el comportamiento de los individuos en de la organización.

2. La comunicación, es un medio de control, motivación, expresión emocional e información.

3. Motivación. Los gerentes motivan a sus subordinados, con su accionar estimulan impulsos y deseos, los inducen hacia un actuar deseado.

4. La dirección implica cuidar el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

5. El estímulo a la excelencia implica poner énfasis en la búsqueda de una mejora constante, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos en la organización para el desarrollo de las personas.

6. Trabajo en equipo. Es importante en el trabajo de equipo, conocer y comunicar hacia dónde se quiere llegar. Se planifica y organiza el trabajo de todos en un sólo grupo de objetivos comunes.

Propósito

Este estudio tiene el propósito: generar conocimiento e información a la alta administración de la Clínica Good Hope, sobre el impacto de sus principales decisiones, el clima organizacional y la satisfacción de los recursos humanos. Es decir, este estudio nos permite mejorar y cambiar acciones, conciliar las metas personales e institucionales; por tanto, la generación de un crecimiento sostenido.

Además, a partir de esta investigación, pretendemos institucionalizar la permanente medición del clima organizacional en la Clínica Good Hope como estrategia administrativa de la alta dirección.

Planteamiento del Problema

Actualmente las organizaciones muestran un mayor interés en sus recursos humanos, conocen que los trabajadores son elementos claves para el desarrollo, cambio y el crecimiento institucional.

Siempre se admira a las empresas con un excelente clima organizacional, conocidas como “empresas donde a la gente le gusta trabajar.” En este contexto, surge la pregunta ¿qué es lo que se puede hacer para conocer las percepciones del trabajador? Cuando se estableció el Departamento de Recursos Humanos, el año 2008, el primer objetivo fue: obtener un diagnóstico del clima organizacional. Se contrató asesoría externa para la medición del clima laboral. Ahora en el trabajo de investigación, se pretende observar si el clima organizacional determina la satisfacción laboral.

El buen manejo del clima organizacional permite mejorar la satisfacción laboral, y en consecuencia genera una mayor fidelidad de los trabajadores con la Clínica y las metas institucionales. La medición del clima organizacional ayuda a conocer las percepciones de los trabajadores, con respecto a las acciones gerenciales; a través de esta medición se puede descubrir aciertos y desaciertos, y con esta información fortalecer o modificar las acciones para lograr los objetivos institucionales.

Aspecto Metodológico

La presente investigación es cuantitativa, orientada y planificada hacia la medición objetiva, mediante un estadístico pertinente, de la relación entre la gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales; y

su poder determinante sobre la satisfacción laboral en la Clínica Good Hope durante el 2009.

Participantes

La población está conformada por los trabajadores de la Clínica Good Hope, clasificada: según el género, 333 mujeres y 134 varones. Por áreas de trabajo: 27 médicos, 71 enfermeras, 115 técnicas de enfermería, 96 personal paramédico, 52 personal de servicios y 106 personal administrativo.

Para la toma de la encuesta se convocó a todos los trabajadores a participar del censo, tratando de coincidir con las reuniones programadas de cada mes, con sus jefaturas respectivas; las personas que no participaron estaban de vacaciones, descanso médico o comisión de trabajo. El total de participantes fue de 377 trabajadores.

Instrumentos

El cuestionario fue obtenido de la empresa Merck Shart y Dohme, empresa líder a nivel mundial en fabricación de medicamentos; en los últimos años ha venido investigando sobre clima laboral y el efecto en sus vendedores; esta encuesta fue observada y enriquecida por nuestros asesores de investigación de la presente tesis.

Recolección de Datos

En el presente trabajo de investigación, para la recolección de datos se ha utilizado la encuesta estructurada (apéndice B), el autor no ha participado en la recolección de datos, para que la información recolectada fuera más objetiva. El cuestionario fue revisado y corregido por la empresa de investigación de mercados CCR,

además se contrató los servicios profesionales de un estadista para los análisis estadísticos respectivos.

Se solicitó autorización a la Dirección General de la Clínica Good Hope; una vez obtenida la autorización del director y el asesor, se procedió a gestionar la autorización del IRB de Andrews, otorgada el 17 de marzo de 2009.

El instrumento fue llenado en forma anónima. Para proteger el anonimato del colaborador se contrató los servicios de la empresa CCR, garantizando la neutralidad y objetividad de la investigación; se pidió apoyo al departamento de Gestión del Talento Humano para citar a los trabajadores el día de la encuesta.

El día cuando se efectuaron las encuestas, los colaboradores tuvieron la libertad de elegir si participaban o no en la investigación; prueba de ello, de los 467 colaboradores, sólo participaron 377 en la investigación.

Resultados

En la investigación se realizó el control de calidad de los datos, gracias a la revisión de las encuestas certificando que todos los ítems y las preguntas estén respondidos, las preguntas no respondidas no fueron consideradas para este estudio. Se realizó un control del ingreso de la data.

Para realizar el análisis de las variables se utilizó el método de regresión lineal múltiple, porque esta investigación posee seis variables independientes (gestión del líder, la colaboración de los compañeros, el reconocimiento del líder, el desarrollo de los trabajadores, el ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos) y una variable dependiente: la satisfacción laboral.

Gestión del Líder

La variable gestión del líder se divide en dos conceptos: dirección y liderazgo. El primero implica cuidar el cumplimiento de los aspectos normativos para el comportamiento de las personas en la organización (Rosales & Morales, 2002). El liderazgo significa la influencia ejercida de ciertas personas, especialmente de los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados (Rosales & Morales, 2002).

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto a la gestión del líder: un 35% estaba totalmente de acuerdo, el 47.2% bastante de acuerdo, el 15.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.4% bastante en desacuerdo.

En conclusión, el 82.2% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores ocho tienen una buena percepción de la gestión de su líder.

Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = -0.021$ ($t = -0.409$, $p = 0.682$); significa que no es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope.

Colaboración de los Compañeros

Esta variable refleja que la gente obtiene del trabajo mucho más que dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Por lo tanto, es necesario tener compañeros amigables que brinden apoyo para una mayor satisfacción en el trabajo (Alderfer, 1967).

Según los estudios realizados en los Estados Unidos por Mobley, Horner, y Hollingsworth (1978), los empleados hospitalarios manifiestan niveles de satisfacción en

relación con el empleo actual, supervisión y compañerismo laboral, pero no con el salario recibido y las oportunidades de ascenso.

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto a la colaboración con los compañeros: un 50.4% estaba totalmente de acuerdo, el 39.8% bastante de acuerdo, el 8.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.1% bastante en desacuerdo y el 0.3% totalmente en desacuerdo.

En conclusión, el 90.2% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores nueve tienen una buena percepción sobre la colaboración de los compañeros.

Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = 0.097$ ($t = 1.917$, $p = 0.056$); significa que no es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope. Estadísticamente está en el borde de ser considerado predictor, lo cual concuerda con el marco teórico presentado.

Reconocimiento del Líder

Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo de cada persona o grupo, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego (Rosales & Morales, 2002). El reconocimiento implica motivación: un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (Rosales & Morales, 2002).

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto al reconocimiento de los líderes, un 21.2% estaba totalmente de

acuerdo, el 48.5% bastante de acuerdo, el 24.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5.8% bastante en desacuerdo.

En conclusión, el 69.7% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores siete tienen una buena percepción del reconocimiento de los líderes. Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = 0.023$ ($t = 0.438$, $p = 0.662$); significa que no es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope

Desarrollo de los Trabajadores

La realización integral del hombre sólo puede llevarse a cabo en un contexto ocupacional, en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre conocerá todas las oportunidades de autorrealización en el trabajo organizado, además tomar conciencia sobre la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante; para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. En efecto, cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades creativas y constructivas (Rosales & Morales, 2002).

En esta investigación, los trabajadores mostraron la siguiente percepción con respecto al desarrollo de los colaboradores, un 43.2% estaba totalmente de acuerdo, el 41.9% bastante de acuerdo, el 12.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.6% bastante en desacuerdo, el 0.30% totalmente en desacuerdo y el 0.30% no precisaron su respuesta.

El 85.1% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores nueve tienen una buena percepción del desarrollo de los trabajadores.

Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = 0.129$ ($t = 2.206$, $p = 0.028$); significa que es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope. Lo cual es ratificado con el marco teórico presentado.

Ambiente de Trabajo

El clima laboral es consecuencia del medio ambiente, humano y físico, en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Tiene relación con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Asociación Jóvenes Empresarios, 2009).

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no esté funcionando al máximo su capacidad, por la ausencia de un ambiente agradable (Asociación Jóvenes Empresarios, 2009).

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto al ambiente laboral, un 57% estaba totalmente de acuerdo, el 35.5% bastante de acuerdo, el 6.6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.50% bastante en desacuerdo y el 0.30% no precisó su respuesta.

En conclusión, el 92.5% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores nueve tienen una buena percepción del ambiente de trabajo. Esta variable obtuvo el segundo lugar en porcentaje de satisfacción.

Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = 0.267$ ($t = 4.375$, $p = 0.00$); significa que es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope. Lo cual es sustentado en el marco teórico presentado.

Identificación con los Objetivos Empresariales

La identificación es un mecanismo por medio del cual el individuo, consciente o inconscientemente, liga dentro de su personalidad caracteres de la representación de un objeto con el cual experimenta empatía. Para Grinberg (1985), si la identificación se lleva a cabo con el objeto en su totalidad, se presentaría una identificación primaria o introyección, caracterizada por una baja claridad y diferenciación del individuo respecto al objeto. Por el contrario, si se identifica con unos caracteres específicos, se revelaría una identificación secundaria, o identificación introyectiva, de mayor claridad y objetividad, constituida en la vía para la construcción de una identidad verdaderamente propia.

Desde el punto de vista gerencial, esta concepción permite entender las reacciones humanas. No es posible lograr que las personas se involucren cuando no encuentran la satisfacción de sus necesidades en el trabajo (Rosales & Morales, 2002).

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto a la identificación con los objetivos empresariales: un 66.6% estaba totalmente de acuerdo, el 29.2% bastante de acuerdo, el 3.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0.50% bastante en desacuerdo y el 0.30% no precisó su respuesta.

En conclusión, el 95.8% de los encuestados manifiesta su aprobación; significa que de cada diez trabajadores los diez tienen una buena percepción de la identificación con los objetivos empresariales.

Finalmente, la presente variable tiene un $\beta = 0.220$ ($t = 3.746$, $p = 0.00$); significa que es un predictor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope. Lo cual está sustentado en el marco teórico presentado.

Satisfacción Laboral

En la opinión de Goncalves (2002), la satisfacción laboral queda constituida por los elementos fundamentales del clima organizacional que generan las percepciones del trabajador sobre las estructuras y los procesos en el medio laboral.

Al respecto, Toro (2001) plantea que la percepción es tan relativa, porque puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados, aun por los clientes. Satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (Robbins, 1999).

En esta investigación, los trabajadores encuestados tuvieron la siguiente percepción con respecto a la satisfacción laboral, un 22% está extremadamente satisfechos, el 50.9% muy satisfechos, el 19.1% satisfechos, el 5.3% ni satisfecho ni insatisfecho, el 0.5% insatisfecho y el 2.1% no precisó su respuesta.

Concluimos que de las seis variables observadas, sólo tres variables (en primer lugar ambiente laboral, en segundo lugar la identificación con los objetivos empresariales y en tercer lugar desarrollo de los trabajadores) sí determinan la satisfacción laboral. Las

tres variables restantes (gestión del líder, reconocimiento del líder y colaboración de los compañeros) no determinan la satisfacción laboral. Es importante mencionar que la variable colaboración de los compañeros está en el límite de determinar la satisfacción laboral de los trabajadores en la clínica Good Hope.

Las teorías propuestas por Maslow (1973) y Herzberg (1959) sustentan que la satisfacción laboral es consecuencia de diversos factores internos y externos del trabajador.

Conclusiones

Se evidencia una adecuada satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica Good Hope. Cada una de las variables del clima organizacional (gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales) se encontraron correlacionadas significativamente con la satisfacción laboral.

Según el marco teórico revisado y los resultados obtenidos, se comprueba la hipótesis planteada al demostrar que al menos tres de las seis variables de clima organizacional determinan la satisfacción laboral. Se confirma lo que los teóricos escribieron con respecto a la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

De acuerdo con el análisis de regresión múltiple de las seis variables (gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales), sólo el desarrollo de los trabajadores, el ambiente laboral y la identificación con los objetivos empresariales, sí determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope.

De las seis variables (gestión del líder, colaboración de los compañeros, reconocimiento del líder, desarrollo de los trabajadores, ambiente de trabajo y la identificación con los objetivos empresariales), tres variables (gestión del líder, colaboración de los compañeros y reconocimiento del líder) no determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la clínica Good Hope.

La variable colaboración de los compañeros queda al límite de ser considerada como predictor de satisfacción laboral. Obtuvo el menor puntaje la variable reconocimiento del líder: el 69.7% de satisfacción.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados obtenidos, se presentan a continuación las siguientes sugerencias y recomendaciones que favorecerán la administración de la Clínica Good Hope, ésta deberá tomar decisiones y generar cambios en sus empleados. Es sumamente importante que los líderes de la clínica Good Hope comprendan que el desarrollo de los colaboradores, el ambiente laboral y la identificación con los objetivos empresariales, sí determinan satisfacción laboral. Por lo tanto, se deben iniciar procesos de mejoras continuas para que estas tres variables sigan siendo nuestra fortaleza dentro de la organización.

En vista de que las variables gestión del líder, colaboración de los compañeros y reconocimiento del líder no determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Clínica Good Hope, se debe trabajar arduamente en la elaboración y planificación de sistemas y estrategias de gestión orientadas a generar cambios de percepción en los trabajadores.

Si la variable: colaboración de los compañeros, está prácticamente como predictor de satisfacción laboral, recomendamos a la alta administración hacer un esfuerzo sistemático para que esta variable salga del límite de la indecisión.

También se deben priorizar mejoras inmediatas sobre la variable reconocimiento del líder; hay que implementar sistemas de reconocimiento y políticas para los ascensos de los trabajadores. Éstas deben ser transparentes, pues así generarán una percepción más positiva.

Se recomienda, según los resultados de la investigación, a la alta dirección y a los diferentes líderes de cada uno de los departamentos de la Clínica Good Hope, implementar nuevos procesos y mejoras en las variables: gestión del líder, colaboración de los compañeros y reconocimiento del líder, para que, en un corto plazo, puedan determinar la satisfacción laboral.

La presente investigación se debe complementar con otras técnicas de carácter cualitativo: un focus grupo (para conocer a profundidad las percepciones de los trabajadores) y entrevistas personalizadas a los líderes de las diferentes unidades orgánicas.

En un próximo estudio se debería especificar en forma puntual el área de trabajo del empleado, para así obtener una información más inductiva. De este modo, se podrían ejecutar mejoras de acuerdo con las necesidades de cada área.

APÉNDICE A

DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gestión del Líder	Es la percepción de los trabajadores sobre la competencia, visión clara, decisiones éticas, comunicación efectiva y tolerancia en sus relaciones con el trabajador.	Mi líder es competente en la gestión de sus responsabilidades. Mi líder tiene una visión clara sobre el rumbo de nuestra organización. Mi líder toma decisiones demostrando ética y honestidad. Mi líder genera empatía en los trabajadores. Mi líder incentiva al personal para aportar sus ideas y recomendaciones. Mi líder mantiene informado al personal sobre los asuntos importantes de la institución. Mi líder tolera los errores cometidos en el trabajo. Mi líder valora el impacto de sus decisiones sobre los trabajadores. Mi líder muestra congruencia en lo que dice y lo que hace. Mi líder evita favoritismo en los empleados.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 10 y 50. A mayor valor, un mayor concepto incremental de la gestión del líder. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Colaboración de los Compañeros	Es la percepción del trabajador sobre cooperación entre los compañeros de trabajo.	La cooperación de los compañeros es positiva y satisfactoria. Las personas de mi área colaboran con sus compañeros. Me siento parte del equipo. Considero que en mi área se trabaja en equipo.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 20. A mayor valor, un mayor concepto incremental de la colaboración. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)
Reconocimiento del Líder	Es la percepción del trabajador sobre las oportunidades que otorga la clínica, a través de sus jefes, a los trabajadores.	He tenido la oportunidad de recibir reconocimiento por la labor destacada. Existe la posibilidad de promoción laboral dentro de mi servicio. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente. Al momento de considerar un ascenso o reconocimiento, mi jefe es totalmente imparcial.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 20. A mayor valor, un mayor concepto incremental del reconocimiento. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Desarrollo de los Trabajadores	Es la percepción del trabajador en relación con el mejoramiento de las habilidades, autonomía, iniciativa, capacitación y oportunidades.	He desarrollado mis habilidades y competencias personales en esta institución. Tengo suficiente autonomía para desarrollar mi trabajo. Tengo libertad delegada para desarrollar mis iniciativas en mi trabajo. Se me ofrece capacitación/entrenamiento con el objetivo de brindarme herramientas para crecer. Existe igualdad de oportunidades de desarrollo para los empleados.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25. A mayor valor, un mayor concepto incremental del desarrollo de los trabajadores. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)
Ambiente de Trabajo	Son las percepciones del trabajador con respecto a la atmósfera social y compensaciones económicas.	Este es un lugar recomendable para trabajar. Me siento orgulloso de trabajar aquí. Quiero seguir trabajando aquí por mucho tiempo. Yo pienso que éste es un excelente lugar donde trabajar. La empresa me brinda todos los recursos para cumplir mis funciones, los servicios necesarios y atender los requerimientos de los pacientes. Cuando ingreso a la organización me siento bienvenido. Puedo equilibrar mi vida de trabajo con mi vida personal, ya que cuento con el apoyo de mis jefes. Mi compensación (sueldo y beneficios) son acordes con los de mis compañeros.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 8 y 40. A mayor valor, un mayor concepto incremental del ambiente de trabajo. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Identificación con los Objetivos Empresariales	Percepción del trabajador sobre el compromiso de los trabajadores para con la clínica.	Mi trabajo está comprometido con el logro de los objetivos de la institución. Me siento comprometido con la misión y visión de la institución. Estamos comprometidos con el crecimiento de la institución. Las personas están dispuestas a dar lo mejor para lograr nuestros objetivos. Me siento satisfecho con la evaluación que realizan mis jefes de mi desempeño	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25. A mayor valor, un mayor concepto incremental de la identificación con los objetivos. Escala métrica 1. Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2. Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4. Bastante de acuerdo (4 puntos) 5. Totalmente de acuerdo (5 puntos)
Satisfacción Laboral	Concepto que tienen sobre la satisfacción en la Clínica y sobre los compañeros del equipo de trabajo.	¿Qué tan satisfecho(a) está con su trabajo en la Clínica Good Hope? En general, ¿qué tan satisfechos están sus colegas con el trabajo en la Clínica Good Hope?	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 2 y 10. A mayor valor, un mayor concepto incremental de la satisfacción laboral. Escala métrica 1. Insatisfecho (1 punto) 2. Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a) (2 puntos) 3. Satisfecho(a) (3 puntos) 4. Muy satisfecho(a) (4 puntos) 5. Extremadamente satisfecho(a) (5 puntos)

APÉNDICE B

ENCUESTA PARA EL PERSONAL
DE LA CLÍNICA GOOD HOPE

Encuesta para el Personal de la Clínica Good Hope

Naturaleza de la encuesta

Tenga la amabilidad de llenar esta encuesta que nos permitirá estudiar algunos aspectos determinantes de la satisfacción laboral de los empleados a fin de que construyamos juntos el camino para el crecimiento sostenido de nuestra institución.

La encuesta será llenada en forma anónima, por lo que no deberá escribir su nombre. Por otro lado, su participación en el llenado de la encuesta es totalmente voluntaria; sin embargo, su participación nos será de gran utilidad para mejorar la gestión en la clínica.

La lectura de los párrafos anteriores significa que usted reconoce que al llenar este cuestionario está dando su consentimiento para participar en este estudio.

Instrucciones sobre el llenado de la encuesta

- a) Marque con una X el número escrito dentro del paréntesis, para identificar el trabajo que usted realiza dentro de la Clínica.

Trabajo que realiza:

Médico	(1)
Enfermero(a)	(2)
Técnico(a) enfermería	(3)
Personal paramédico	(4) Tecnólogos, Obstetrices, Biólogos, Farmacia Téc. CDI y Laboratorio.
Personal de Servicio	(5) Vigilancia, Limpieza, Mantenimiento, Lavandería y Nutrición.
Personal administrativo	(6) Operaciones, Economía, Gestión del Talento Humano, Admisión, Reservas Citas, Marketing y Capellanía.

Tiempo de trabajo:

Menos de 3 años	(1)
Entre 3 y 6 años	(2)
Más de 6 años	(3)

- b) Responda el cuestionario de acuerdo con la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Bastante en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Bastante de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Califique según escala

1. Mi líder es competente en la gestión de sus responsabilidades.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. Mi líder tiene una visión clara sobre el rumbo de nuestra organización.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Mi líder toma decisiones demostrando ética y honestidad.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. Mi líder genera empatía en los trabajadores.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. Mi líder incentiva al personal para aportar sus ideas y recomendaciones.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. Mi líder mantiene informado al personal sobre los asuntos importantes de la institución.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. Mi líder tolera los errores cometidos en el trabajo.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. Mi líder valora el impacto de sus decisiones sobre los trabajadores.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. Mi líder muestra congruencia en lo que dice y lo que hace.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. Mi líder evita favoritismo en los empleados.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. La cooperación de los compañeros es positiva y satisfactoria.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. Las personas de mi área colaboran con sus compañeros.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13. Me siento parte del equipo.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. Considero que en mi área se trabaja en equipo.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. He tenido la oportunidad de recibir reconocimiento por la labor destacada.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16. Existe la posibilidad de promoción laboral dentro de mi servicio.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. Al momento de considerar un ascenso o reconocimiento, mi jefe es totalmente imparcial.	1 2 3 4 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. He desarrollado mis habilidades y competencias personales en esta institución. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. Tengo suficiente autonomía para desarrollar mi trabajo. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. Tengo libertad delegada para desarrollar mis iniciativas en mi trabajo. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. Se me ofrece capacitación/entrenamiento con el objetivo de brindarme herramientas para crecer. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. Existe igualdad de oportunidades de desarrollo para los empleados. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. Este es un lugar recomendable para trabajar. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. Me siento orgulloso de trabajar aquí. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. Quiero seguir trabajando aquí por mucho tiempo. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. Yo pienso que éste es un excelente lugar donde trabajar. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. La empresa me brinda todos los recursos para cumplir mis funciones, los servicios necesarios y atender los requerimientos de los pacientes. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. Cuando ingreso a la organización me siento bienvenido. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. Puedo equilibrar mi vida de trabajo con mi vida personal, ya que cuento con el apoyo de mis jefes. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31. Mi compensación (sueldo y beneficios) son acordes con los de mis compañeros. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
32. Mi trabajo está comprometido con el logro de los objetivos de la institución. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
33. Me siento comprometido con la misión y visión de la institución. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
34. Estamos comprometidos con el crecimiento de la institución. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
35. Las personas están dispuestas a dar lo mejor para lograr nuestros objetivos. 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36. Me siento satisfecho con la evaluación que realizan mis jefes de mi desempeño.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37. ¿Qué tan satisfecho(a) está con su trabajo en la clínica?

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. Insatisfecho
2. Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)
3. Satisfecho(a)
4. Muy satisfecho(a)
5. Extremadamente satisfecho(a)

38. En general, ¿qué tan satisfechos están sus colegas con el trabajo en la Clínica Good Hope?

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1. Insatisfecho
2. Ni satisfecho(a) ni insatisfecho(a)
3. Satisfecho(a)
4. Muy satisfecho(a)
5. Extremadamente satisfecho(a)

LISTA DE REFERENCIAS

LISTA DE REFERENCIAS

- Aldag, R., & Brief, A. (1989). *Diseño de tareas y motivación del personal*. Ciudad de México, México: Trillas.
- Alderfer, C. (1967). An organizacional síndrome. *Administrative Science Quarterly*, 12, 440-460.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 146.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 27-30.
- Arias-Jiménez, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Ash, P. (1954). The SRA employee inventory: A statistical analysis. *Personnel Psychology*, 7, 337-364.
- Asociación Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias. (2009). *Clima laboral*. Recuperado el 26 de octubre de 2009 de <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>
- Atkinson, J. W., & Litwin, G. H (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *Journal of Abnormal Psychology*, 60, 52-63.
- Beckhard, R. A. (1972). *Desenvolvimiento organizacional: Estrategias y modelos*. (Ed. Rev.). Sao Paulo: Ed. Edgar Blücher.
- Bergeron, J. L. (1983). *Aspectos humanos de la organización* (Ed. Rev.). Costa Rica: Ediciones Rialp, ICAP.
- Bossa, P. (1995). *Grupos de riesgo psicosociales*. Santafé de Bogotá: CASO, 1995.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Editorial Limusa.

- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Calderón, H. G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos Administrativos*, 17(28), 71-90.
- Chávez-Hernández, M., Álvarez-Manzo, M., García-Peña, M. C., & Villa-Contreras, S. (1996). Satisfacción laboral en médicos y enfermeras. *Revista Médica IMSS*, 34(3), 253-256.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Ed. Rev.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava Ed. Rev.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Prentice Hall Interamericana.
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Dunham, R., & Smith, F. (1989). *Salud organizacional: Análisis y diagnóstico internos* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Fernández, B., & Paravic, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de Hospitales Públicos y Privados de la provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 57-66.
- Fleishman, E., & Bass, D. (1976). *Psicología industrial y del personal*. Ciudad de México, México: Trillas.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. von H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Freitas, D. (1991). *Cultura organizacional conservadora e innovadora: estudio de caso los supermercados emperatriz*. Brasil: Mercado Abierto.
- Gerstner, J. (1996). *Reinventando la educación* (Ed. Rev.). Barcelona: Paidós.
- Goncalves, A. (2002). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 03 de octubre, 2008 de www.qualidade.org/articles/dec97/htm
- Grinberg, L. (1985). *Teoría de la identificación* (Ed. Rev.). Barcelona: Paidós.

- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura, procesos, y resultados* (2^{da} Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Izaguirre R., C. A., & Reyes R., H. O. (2004). *Satisfacción laboral en los empleados de la Región Sanitaria Metropolitana Tegucigalpa, M. D. C. Honduras C. A. I Semestre, año 2004*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Centro de Investigaciones y Estudios de la Salud. Escuela de Salud Pública de Nicaragua. Ocotol, Nueva Segovia. Nicaragua, C. A. recuperado el 09 de agosto, 2009 de http://www.minsa.gob.ni/bns/tesis_sp/38.pdf
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jiménez-Peláez, E., & Pérez-Martínez, E. (1999). Satisfacción laboral de la enfermera. *Rev Enferm IMSS*, 7(3), 177-180.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias* (7^{ma} Ed. Rev.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lévy-Leboyer, C. (1975). *Psicología de la organizaciones*. Barcelona: Ed. Planeta.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Maldonado C., P. A., & Perucca E., P. P. (2008). *La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Recuperado el 23 de enero de 2009 de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/html/index-frames.html
- Martí, J. P, Bertullo, J., Barrios, D., Silveira, M., & Soria, C. (2009). *Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa*. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de <http://www.fcs.edu.uy/multi/phes/Gestion%20y%20procesos%20subjetivos.pdf>
- Martínez, R. (2006). *Management: El éxito de quienes pueden cambiar el clima*. Recuperado el 4 de febrero de 2009 de www.mujerynegocios.com/articulo533-lanacion.htm

- Martins P., F., Cammaroto, T., A., Neris D., L., & Canelón R., E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27. Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación, Universidad de Costa Rica. Recuperado el 10 de setiembre, 2009 de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/2-2009/archivos/liderazgo.pdf>
- Maslow, A. (1973). *El hombre autorealizado*. Barcelona: Ed. Kairós.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24(1), 29-44.
- Migliónico C., W. (2006). *Salud y trabajo: Guía para la acción sindical. Curso de salud laboral para dirigentes sindicales*. Recuperado el 21 de enero de 2009 de http://www.aebu.org.uy/documentos/Doc_Salud_02.pdf
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Nión C., M. S. (2007). *Satisfacción laboral en la Universidad de la República: un enfoque para seguir construyendo*. Recuperado el 22 de enero de 2009 de <http://www.colombiare.org/documentos/Ponencias%20pdf/466.pdf>
- Núñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas*. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Pacheco-Quiroz, L., Martínez-Hernández, M. E., Alba-Ceniceros, M. G., & Ibarra-Rojo, M. (1994). Grado de satisfacción del personal de enfermería en unidades de medicina familiar. *Rev Enferm IMSS*, 6(1), 33-36.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996) *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pérez de M., I. (2001). *La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional*. Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional, Medellín.
- Pérez H., J. E., & Gómez, S. M. (2007). *Coaching o mentoring como métodos a utilizar en el departamento de Recursos Humanos*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas. Recuperado el 25 de octubre de 2009 de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2484.pdf

- Ramírez A., E. (1996). *Cultura organizacional. Antología taller de alta gerencia en salud*. San José, Costa Rica: ICAP
- Robbins, S. (1987). *Administración teoría y práctica* (Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (Ed. Rev.). México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª Ed. Rev.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Rodríguez M., D. (1998). *Diagnóstico organizacional* (Tercera Ed. Rev.). Facultad de Ciencias Sociales Instituto de Sociología, Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México D. F.: Alfaomega.
- Rosales B., R., & Morales M., S. (2002). *Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México. Universidad Estatal a distancia sistema de estudios de posgrado maestría en Administración de servicios de salud sostenible*. Recuperado el 02 de enero, 2009 de <http://www.uned.ac.cr/sep/recursos/investigaciones/documents/TESISSONIAYROXANA.pdf>
- Rosales, R., & Zúñiga, M. (1994). *Factores que intervienen en el nivel laboral de los profesionales de enfermería; Hospitales San Juan de Dios, México, Calderón Guardia y un hospital privado*. Tesis de Licenciatura en Enfermería, Universidad de Costa Rica.
- Santa Cruz, C. A. (2001). *Análisis sobre la influencia de la motivación y las actitudes en el ambiente laboral de una secundaria*. Tesis de Maestría de Desarrollo de Recursos Humanos, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
- Schein, E. (1984). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (2002). *Psicología industrial* (3era Ed. Rev.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Sequeira, D., J. (1999). *Modelos para evaluar clima organizacional y gestión de la jefatura*. Compendio. C.C.S.S. Gerencia Modernización y Desarrollo.

- Serra, P. J. (2005). *Problemática de los factores sicosociales en la empresa*. ASEPEYO. Recuperado el 15 de diciembre, 2009 de [http://www.asepeyo.es/apr/Apr0301.nsf/ficheros/PSI0507019%20Problem%C3%A1tica%20de%20los%20factores%20psicosociales%20en%20la%20empresa%20Ponencia.pdf/\\$file/PSI0507019%20Problem%C3%A1tica%20de%20los%20factores%20psicosociales%20en%20la%20empresa%20Ponencia.pdf](http://www.asepeyo.es/apr/Apr0301.nsf/ficheros/PSI0507019%20Problem%C3%A1tica%20de%20los%20factores%20psicosociales%20en%20la%20empresa%20Ponencia.pdf/$file/PSI0507019%20Problem%C3%A1tica%20de%20los%20factores%20psicosociales%20en%20la%20empresa%20Ponencia.pdf)
- Serra, P. J. (2007). *Factores psicosociales en el marco laboral*. ASEPEYO. Recuperado el 15 de diciembre, 2009 de [http://www.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0711003%20Qu%C3%A9%20son%20los%20factores%20de%20riesgo%20psicosocial%20en%20el%20marco%20laboral.pdf/\\$file/PSI0711003%20Qu%C3%A9%20son%20los%20factores%20de%20riesgo%20psicosocial%20en%20el%20marco%20laboral.pdf](http://www.asepeyo.es/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0711003%20Qu%C3%A9%20son%20los%20factores%20de%20riesgo%20psicosocial%20en%20el%20marco%20laboral.pdf/$file/PSI0711003%20Qu%C3%A9%20son%20los%20factores%20de%20riesgo%20psicosocial%20en%20el%20marco%20laboral.pdf)
- Siordina R., G., Mejía A., J., Martínez B., S., Rivera R., J., Sánchez C., E., & Silva M., M. (2000). Satisfacción laboral en un hospital de tercer nivel: Tres encuestas secuenciales. *Revista Médica del IMSS*, 38(2), 119-129.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional*. Perfil de empresas colombianas. Colombia: Cincel.
- Toro, F., & Cabrera H. (2001). *El clima organizacional*. Perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.
- Torrecilla, O. D. (2009). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 26 de octubre de 2009 de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización: La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Herder.
- White, S. E., Mitchell, T. R., & Bell, C. H. (1977). Goal setting: Evaluation, apprehension and social cues as determinants of job performance and job satisfaction in a simulated organization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 655-673.

CURRICULUM VITAE

CURRICULUM VITAE de Freddy Jesús Robles Lirio
Gerente General Clínica Good Hope
Miraflores, Lima-Perú

Formación académica

- (candidato) Doctor en Filosofía
- Maestría en Gestión Empresarial (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 1999)
- Diplomado en Marketing (Instituto Peruano de Administración de Empresas, 1998)
- Diplomado en Gerencia Hospitalaria (Colegio Médico del Perú, 2003)
- Contador Público Colegiado (Universidad Peruana Unión, 1990)

Experiencia profesional

- Gerente General (Clínica Good Hope, Lima-Perú, 2001-presente)
- Gerente General (Clínica Ana Stahl, Iquitos-Perú, 2000)
- Contador (Clínica Ana Stahl, Iquitos-Perú, 1996-1999)
- Contador general (Universidad Peruana Unión, Lima-Perú, 1995)
- Contador y Asistente Financiero (Productos Unión, Centro de Aplicación Universidad Peruana Unión, Lima-Perú , 1991-1994)

Presentación en conferencias

- Encuentro de Educadores UPS (2007, 2008, 2009)
- Encuentro de Educadores UPN (2007, 2009)
- Encuentro de Estudiantes de Administración (Universidad Peruana Unión – Filial Tarapoto, 2009)