

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE MEDICINA HUMANA**



## **TESIS**

**“CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS A CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SATISFACCIÓN LABORAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE  
LA MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA.  
2019.”**

**Presentado por: Piere Anthony Chávez Laquita**

**Asesor: MG. MÉD. Sergio J. Montesinos Sánchez**

**Para optar el título profesional de Médico Cirujano**

**Tacna - Perú**

**2019**

***DEDICATORIA***

*Por ti y para ti, Betti Laquita Aduvire*

*Por ti y para ti, mamá!*

### **AGRADECIMIENTOS**

*A mi padre y a mi madre, por su incondicional apoyo.*

*A mi familia, papá Celso, mamá Luisa, Tía, Nena, Pepe,*

*Por ser base de mi formación.*

*A mis piojos, Lizbeth y Gretita, por ayudarme en todo.*

*Y a ud, cuyo “bitboxin” facilitó esta aventura.*

*Gracias a todos ustedes por darme libertad y creer en mí.*

## RESUMEN

**Objetivo:** Identificar Las características asociadas al clima organizacional y satisfacción laboral en personal médico asistencial de la Microred Cono Norte de La Red de Salud de Tacna 2019.

**Material y método:** desarrollando un trabajo de tipo observacional, de corte transversal y prospectivo; nivel de investigación correlacional. Se trabajó con un total de 43 médicos asistenciales de la Microred Cono Norte.

**Resultados:** El 67.4% de los médicos percibe el clima organizacional como favorable y el 32.6% como desfavorable. El promedio del puntaje alcanzado por los servidores fue de 53.54 (51.94 - 55.13). El 62.8% de trabajadores médicos asistenciales tiene un nivel de satisfacción moderada seguido de un 34.9% con insatisfacción moderada y un 2.3% con insatisfacción severa.

**Conclusiones:** Existe una asociación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional ( $p:0.00$ ). Las variables principalmente asociadas a la satisfacción laboral y clima organizacional fueron la percepción del ambiente general laboral ( $p:0.00$ ) y la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ).

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, medico asistencial.

## **ABSTRACT**

**Objective:** to identify the organizational climate features and its association with job satisfaction in medical care staff of the Cono Norte Micro-network of Tacna Health Network 2019.

**Material and method:** developing an observational, cross-sectional and prospective type of work; level of correlational research. We worked with a total of 43 medical doctors from the Cono Norte micro-network.

**Results:** 67.4% of physicians perceive the organizational climate as favorable and 32.6% as unfavorable. The average score achieved by the servers was 53.54 (51.94 - 55.13). 62.8% of medical care workers have a moderate level of satisfaction followed by 34.9% with moderate dissatisfaction and 2.3% with severe dissatisfaction.

**Conclusions:** There is a significant association between the level of job satisfaction and organizational climate ( $p: 0.00$ ). The variables mainly associated with job satisfaction and organizational climate were the perception of the general work environment ( $p: 0.00$ ) and the perception of the relationship with co-workers ( $p: 0.00$ ).

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, medical care.

## CONTENIDO

INDICE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1.....	9
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2 Formulación del problema .....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación .....	11
CAPÍTULO 2.....	14
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	14
2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 Marco teórico .....	21
2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional .....	23
2.2.1.2 El clima organizacional en la administración de recursos humanos .....	23
2.2.1.3 Innovación: Características asociadas al éxito en una institución .....	24
2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL.....	27
2.2.2.1 Para el presente trabajo referimos las siguientes definiciones: .....	29
CAPÍTULO 3.....	31
HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES.....	31
3.1 Hipótesis.....	31
3.2 Operacionalización de las variables.....	31
CAPÍTULO 4.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39

4.1 Diseño .....	39
4.2 Población y muestra. ....	39
4.2.1 Criterios de Inclusión .....	40
4.2.2 Criterios de Exclusión .....	40
4.3 Instrumentos de Recolección de datos. (ver anexos) .....	40
4.3.1 De la recolección de datos:.....	40
4.3.2 Consideraciones éticas .....	41
4.3.3 El Cuestionario de Clima Organizacional.....	42
4.3.4 Cuestionario de satisfacción laboral .....	43
CAPÍTULO 5.....	46
PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	46
RESULTADOS.....	48
DISCUSIÓN .....	63
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS .....	73

## INTRODUCCIÓN

Gran parte de sus vidas los trabajadores de las diferentes organizaciones la comparten con sus compañeros de trabajo durante más de 8 horas al día. El sistema social que se establece en una organización puede estudiarse en términos de grupos, de personas enlazadas por el constante intercambio de recursos con base en ciertas perspectivas, así como, el logro de expectativas personales y organizacionales(1). Pero, es sabido, que aun siendo estas características de desempeño de vital importancia para el desarrollo de toda institución, a nivel local, no se tienen estudios que se enfoquen en describir las características del clima organizacional y como este influye en la satisfacción laboral y viceversa. El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido en todo el mundo, en las últimas décadas, debido a que, las organizaciones han implantado sistemas de gestión de calidad que incluyen: el diagnóstico y seguimiento de ambiente laboral para promover la mejora continua(2).

Los establecimientos de salud, como entes de apoyo social, necesitan de personal identificado y motivado en el quehacer diario laboral. Los médicos, como grupo laboral, brindan el servicio final al usuario y su nivel de influencia en estos necesita de un estado adecuado de relación interpersonal. El presente trabajo pretende medir el clima organizacional así como su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores médico asistenciales de la Microred Cono Norte de la red de Salud de la Ciudad de Tacna.



## **CAPÍTULO 1**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Fundamentación del Problema**

La investigación bibliográfica desarrollada observa la asociación entre clima organizacional y satisfacción laboral. El ámbito de estudio se seleccionó dada la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una mejor gestión de este tipo de instituciones. Durante los últimos años todos los aspectos del aparato productivo han venido evolucionando a través de la innovación. Aspectos como la tecnología, la técnica, los productos, la estrategia y los modelos empresariales, se han visto afectados en su esencia por el proceso innovador. En cambio los procesos como gestión empresarial, gestión organizacional, gerencial y administrativo muy poco han sufrido cambios desde principios del siglo pasado, esto debido a la escasez de ideas evolutivas, responsable de una serie de paradigmas infundados como lo son: la mayoría de los gerentes no se consideran inventores, nadie espera que los gerentes o jefes sean innovadores

sino que conviertan en rentabilidad y crecimiento las ideas de otras personas, muchos administradores dudan que la innovación administrativa audaz sea posible y eso hace que su creatividad evolutiva se vea muy limitada(3). Nuestra era se distingue por la aceleración vertiginosa del cambio, la adaptabilidad de las organizaciones e individuos pasara por sus más duras pruebas en los próximos decenios. De ahí que se requiera convertir el cambio profundo en una especie de un proceso autónomo para construir organizaciones capaces de renovarse continuamente sin necesidad que haya una crisis que la avoque a ello. Muchas veces el verdadero obstáculo para la renovación no es la falta de talento y alternativas, sino la falta de flexibilidad en la asignación de recursos.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo es la asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal médico asistencial de la Microred Cono Norte de La Red de Salud de Tacna 2019?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar el clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en personal médico asistencial de la Microred Cono Norte de La Red de Salud de Tacna. 2019

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Medir el Clima Organizacional desde la perspectiva de los trabajadores médico asistenciales de la Microred Cono Norte de la red de Salud de la Ciudad de Tacna, 2019.
- b) Medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores médico asistenciales de la Microred Cono Norte de la red de Salud de la Ciudad de Tacna, 2019.
- c) Identificar la asociación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores médico asistenciales de la Microred Cono Norte de la red de Salud de la Ciudad de Tacna, 2019.
- d) Conocer la asociación entre las principales características sociodemográficas y laborales relacionadas a clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores médico asistenciales de la Microred Cono Norte de la red de Salud de la Ciudad de Tacna, 2019.

### **1.4 Justificación**

#### Justificación teórica

La presente tesis recopila investigaciones realizadas sobre clima organizacional y satisfacción laboral en distintos establecimientos de salud, esta información es valiosa porque no ha sido medida,

ni desde la iniciativa del sistema sanitario público y por parte de los mismos establecimientos propuestos. No existe un programa de seguimiento de la calidad que garantice tener información a lo investigado. Es así que se hace necesario establecer las bases de gestión y elaborar propuestas que permitan un mejor conocimiento de la estructura organizacional por grupos profesionales.

#### Justificación practica

La presente investigación es importante para lograr avances en el clima organizacional y la satisfacción laboral en la microred cono norte de la red de salud de Tacna, para lo cual se utilizó instrumentos adaptados a nuestro contexto (4). Conocer características del clima organizacional desde la perspectiva de un grupo director y su satisfacción nos llevara a tener una idea de lo que acontece a nivel institucional.

#### Justificación social

Este estudio es trascendente porque beneficiara a los trabajadores de la microred cono norte de la red de salud de Tacna, ya que la gestión del clima organizacional de las instituciones sanitarias es un parámetro importante para el análisis de la calidad de servicio. Los resultados de la presente investigación constituirán un aporte a la dirección de los establecimientos de salud, pertenecientes a la Microred Cono Norte, para establecer estrategias de mejora. Esto, con la finalidad de poder contribuir a mejorar el clima organizacional, ya que el personal médico al estar satisfecho brindará un mejor trato hacia la población, siendo ellos los responsables de generar un clima laboral favorable.

### Justificación metodológica

La participación del personal médico en esta investigación a través de encuestas, hará posible determinar la asociación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional del mismo personal médico de la Microred Cono Norte de la Red de Salud de Tacna, y con los resultados obtenidos se buscará elaborar estrategias que tendrán como objetivo mejorar el clima organizacional de dicha Microred.

## CAPÍTULO 2

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

**Marin y Placencia**, Perú, año 2017, concluye en su estudio la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del personal médico y administrativo de la organización Socios en Salud Sucursal Perú (SES), asimismo determinaron el nivel de motivación laboral del personal, dicho estudio fue descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional. La muestra fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta autoaplicada entre los meses de febrero y junio. Se obtuvo que el nivel de motivación laboral fue “medianamente motivado” (49.3%). Respecto a los factores higiénicos, los trabajadores resultaron medianamente motivados (46.3%), y los factores con mayores promedios globales fueron: “Relaciones con el jefe” y “Relaciones con los compañeros de trabajo”, mientras que los de menor promedio fueron: “Prestigio o status” y “Políticas y directrices de la organización”. Respecto a los factores motivacionales, los trabajadores resultaron medianamente

motivados (57.4%), y los factores con mayores promedios fueron: “El Trabajo en sí mismo como estímulo positivo” y “Responsabilidad”, mientras que el de menor promedio fue: “Desarrollo profesional”. El nivel de la satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho” (56.6%), y el componente con mayor promedio global fue “Relación personal”, mientras que los componentes con menores promedios globales fueron “Presión en el trabajo”, “Variedad de la tarea” y “Distensión en el trabajo”. El coeficiente de Spearman fue de 0.336. Se aceptó que “a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú (SES)”. Concluyendo que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva.(5).

En el año 2017, **Aguilar**, en Perú, realizó un estudio para identificar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal que labora en la división médico legal III del instituto de medicina legal Arequipa. Se estudió una muestra de 45 trabajadores de la División Médico Legal III del Instituto de Medicina Legal Arequipa, aplicando las escalas de Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral del MINSA. Se relacionan variables mediante coeficiente de correlación de Spearman y de Pearson. Obteniéndose los siguientes resultados: El 55.56% de los trabajadores fueron mujeres y 44.44% varones, con edad promedio para los varones de  $42.70 \pm 6.55$  años, y para las mujeres de  $40.28 \pm 6.95$  años. El 33.33% de trabajadores son médicos, 13.33% psicólogos, 11.11% son biólogos o químico-farmacéuticos; en menor proporción se encuentra personal administrativo o técnicos de enfermería (8.89% cada una), entre otros. El tiempo de trabajo en la institución en promedio fue de  $8.89 \pm 5.79$  años (rango: 6 meses - 30 años). El 68.89% de trabajadores son contratados y

31.11% nombrados. Se encontró que el 8.89% de trabajadores percibe el clima organizacional como malo, 73.33% lo percibe como regular y 17.7.8% cree que el clima organizacional es bueno. El 51.11% de trabajadores está satisfecho con su labor y 48.89% tiene una baja satisfacción; el clima y la satisfacción no se relacionaron de manera significativa con los factores personales o laborales ( $p > 0.05$ ). El 40% de trabajadores que perciben el clima como regular tienen una baja satisfacción, pero 33.33% de trabajadores con percepción regular del clima tienen alta satisfacción y 15.56% con buen clima organizacional tienen alta satisfacción laboral; solo un 6.67% de trabajadores que percibe el clima como malo tiene una baja satisfacción. Estas diferencias no alcanzaron significado estadístico ( $p > 0.05$ ), aunque su relación fue positiva y de regular magnitud (Spearman rho  $> 0.30$ ), que mejora al relacionar los puntajes de las variables de estudio (Pearson  $r > 0.50$ ); el coeficiente de determinación muestra que el puntaje de satisfacción depende en un 26.85% de los puntajes de clima organizacional. Concluyendo que existe una relación directa significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la División Médico Legal III(6).

En el 2016, **Viloria et al**, en Colombia, realiza una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud (EPS) a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados. Realiza un análisis descriptivo cuali-cuantitativo realizado en Santa Marta, Colombia entre marzo y septiembre de 2014 en una población de 35 empleados, conformada por personal médico y administrativo. Se aplicó una adaptación del test de motivación y satisfacción laboral y una guía de observación participante para indagar acerca de las mismas variables del test y además, el nivel de compromiso y pertenencia con la organización.



Y encontró que el 70,3 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11 % poco motivado. Esto último afectaba el clima organizacional de la empresa, influenciado por variables internas: estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales, y externas: incertidumbre legislativa y laboral, que incidieron en la productividad. Llegando a la conclusión que los relativamente bajos niveles de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa. Esta investigación es un referente para el estudio de las variables psicosociales de los empleados en las empresas que integran el sistema de salud en Colombia y América Latina(7).

En Cuba, el año 2016, **Alvares et al**, realiza un estudio en el cual las organizaciones reconocen al recurso humano como el activo más importante de las mismas, ya que estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representa una ventaja competitiva, de ahí la necesidad de contar con trabajadores cada vez más satisfechos. A su vez diagnostica la satisfacción laboral en una entidad asistencial hospitalaria. Dicho estudio es experimental. La población estuvo compuesta por 301 trabajadores del sector salud, que se encuentran vinculados directamente a los servicios de atención de salud en el hospital. Se empleó una metodología, en la cual se integra la utilización de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral, la observación directa y las entrevistas individuales y grupales para profundizar en los resultados. En el estudio se incluyeron el análisis por servicios y categorías ocupacionales (médicos, personal de enfermería, técnicos). Encontrando que el índice de satisfacción laboral resultante del diagnóstico fue de 74,39 %; las condiciones de trabajo y la estimulación moral y material fueron las dimensiones

que más influenciaron en este resultado. En la evaluación por servicios solo 14 adquirieron los valores deseados, y la categoría de enfermeras resultó la más afectada. Resultando que la entidad asistencial hospitalaria presenta niveles no muy favorables de satisfacción laboral. A partir del análisis de las causas que generan los niveles de insatisfacción en los trabajadores, se derivó una estrategia para el progresivo mejoramiento de la organización(8).

**Manosalvas C., Manosalvas L. y Nieves**, Ecuador, año 2015, analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital. Con una población conformada por 130 personas, entre el personal médico, paramédico y administrativo. El objetivo principal es dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo que se pueda aplicar a otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano. Los resultados del estudio corroboran conclusiones de estudios previos sobre la relación directa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Además, las conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento.(9).

**Peña et al**, en México, en el año 2015, identifica la relación entre el clima organizacional de los equipos directivos y el desempeño de los servicios de salud. Mediante un estudio transversal y analítico. En el cual se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO). El desempeño se valoró por el logro de indicadores a través de correlación y regresión múltiple. Se evaluaron 34 jefaturas de servicios de prestaciones médicas del

Instituto Mexicano del Seguro Social. Y encontró que de 862 participantes, 238 (27.6%) evaluaron el clima de sus organizaciones con nivel alto. El promedio de desempeño fue  $0.79 \pm 0.07$  (mínimo: 0.65; máximo: 0.92). Se muestra una correlación positiva entre clima organizacional y desempeño ( $r=0.4$ ;  $p=0.008$ ). Concluye que el clima organizacional de las jefaturas de servicios de prestaciones médicas se relaciona con el desempeño en la atención a la salud(10).

**López et al**, el 2015, en México, analiza la construcción teórica del concepto de satisfacción laboral a través de la percepción de la adaptación al puesto de trabajo en médicos de salud ocupacional. En dicho estudio se aplicó la teoría fundamentada, utilizando el muestreo teórico propositivo hasta la saturación teórica. La muestra se integró con 10 médicos dedicados a la salud ocupacional en la ciudad de México, durante el 2014. Se aplicaron entrevistas a profundidad y los datos obtenidos fueron analizados con el software Atlas-ti, dando como resultado códigos que se integraron en categorías, con las cuales se generó la teoría. Donde “Mis motivos de elección”, “Cambié de vida”, y “Oportunidades y proyectos” fueron las categorías emergentes con las cuales se integró la dimensión de Adaptación al puesto de trabajo como elemento básico de la construcción teórica de la satisfacción laboral de los médicos de salud ocupacional. Y concluye que la satisfacción laboral en los médicos de salud ocupacional se presenta conforme se da su adaptación al puesto de trabajo, pues no existe desde el inicio de su vida laboral en el área, sino que se va generando conforme van aprendiendo y cambiando de actitud con respecto al trabajo(11).

**Vera, Inga y Atamari**, en Perú, en el año 2013, realizaron un estudio descriptivo, transversal entre los meses de marzo y abril, para establecer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de algunos de los establecimientos de la microred de servicios de salud de Kiteni del Ministerio de Salud (sector colindante al valle de los ríos Apurímac y Ene). La población de estudio estuvo conformada por el personal de salud que labora en dicha zona. Se realizó muestreo por conveniencia obteniéndose un total de 28 trabajadores, los cuales aceptaron voluntariamente participar del estudio. El 54% (n = 15) del personal de salud se mostró insatisfecho con el entorno físico, un 50% (n = 14) con el cumplimiento laboral por parte de esta y 43% (n=12) con el trato de la empresa. Un 64% (n= 18) del personal de salud estuvo satisfecho con las relaciones personales con sus superiores, un 47% (n = 13) con la temperatura ambiental, 54% (n = 15) con la proximidad, frecuencia y forma de estas, 64% (n= 18) con las supervisiones y el 50% (n=14) mostró satisfacción con el apoyo de sus superiores. En cuanto a los objetivos y metas, higiene y forma de negociación laboral con la empresa, no se encontró diferencia significativa con el nivel de satisfacción laboral (insatisfecho o satisfecho), destacando un cierto nivel de indiferencia por parte del personal de salud. Estos hallazgos nos muestran que el laborar en una zona de conflicto armado, podría alterar en cierta medida el nivel de satisfacción laboral del personal de salud de atención primaria, e incluso ser un factor de riesgo para la vulneración de la seguridad del personal de salud(12).

**Carballo, Priego y Ávalos**, México 2015, buscaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el personal operativo federal de Caravanas de la Salud en Tabasco, a través de un estudio de tipo observacional y prospectivo de corte

transversal, mediante un censo de 97 trabajadores activos al momento del estudio, conformado por médicos, odontólogos, enfermeras y promotores. Concluyendo que el 76% de los trabajadores manifestó la existencia de un clima organizacional favorable y en relación a la Satisfacción Laboral el 42% evidenció estar parcial a regularmente satisfechos. (13).

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional ha sido definido y estructurado como un constructo complejo y diverso. A modo de ejemplo, se define como "el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas", o como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de los individuos", y se mide por medio de percepciones, en particular mediante la escala Likert como medio instrumental pertinente y validado(14).

Diversas propuestas para comprender el clima organizacional cuantifican una multiplicidad de dimensiones, algunas contextualizan la realidad(15), otras definen un patrón de interacciones de las personas en la organización, en tanto que también se caracterizan prácticas en un sistema y en un ambiente determinado, además de identificar elementos intervinientes que contextualizan la realidad organizacional,

contribuyendo desde diversas perspectivas a profundizar los estudios de clima organizacional (16).

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En salud pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.(17).

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad. La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos.

En los resultados de una institución, el proceso de dirección es un elemento fundamental, ya que es aquí donde se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones para prestar servicios a una población determinada. Estas organizaciones tienen un conjunto de

características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión.(18)

#### **2.2.1.1 Dimensiones del clima organizacional**

En cuanto a dimensiones, cada institución tiene características propias. Asimismo la OMS sugiere 4 dimensiones para un estudio básico del clima organizacional.(18)

- a) Liderazgo
- b) Motivación
- c) Retribución
- d) Participación

#### **2.2.1.2 El clima organizacional en la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos en salud, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la institución. Es debido a esta diversidad que los directivos de recursos humanos deben estar preparados para manejar adecuadamente el clima organizacional de su institución.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones, por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar

frente a la gestión de personal, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas. Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución.

De acuerdo con Leonor Pastrana, administrar significa “constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional”. Por su parte, Harold Koontz define la administración como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. Koontz también determina que las funciones básicas de la administración son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales.(19)

### **2.2.1.3 Innovación: Características asociadas al éxito en una institución**

La de menor aporte es la obediencia, luego tenemos la diligencia, más arriba y con un mayor aporte están, el conocimiento y el intelecto, más arriba, la iniciativa, por encima de ella está la creatividad y en



la cima tenemos la pasión pues es el medio por el cual la intención se convierte en realización, los mecanismos administrativo actualmente instalados en la mayoría de las organizaciones pueden obligar a las personas a ser obedientes pero difícilmente logran fomentar la creatividad y el compromiso, así que quien desee contribuciones de sus empleados tendrá que mantener el gerente tipo principio de siglo atado muy dentro donde no pueda coartar la iniciativa de sus empleados con metodologías consideradas casi primitivas(20) (4).

De esto se desprende que para un buen clima organizacional con personal satisfecho es necesario lo siguiente como base inicial:

- Las teorías administrativas del siglo pasado fueron muy prácticas en su momento dadas las condiciones de la época en las que se implementaron, pero hoy en día; debido las nuevas exigencias de los mercados, se hace necesario innovar y evolucionar los procesos administrativos, en pro de hacer las organizaciones más adaptables a los cambios.
- La tendencia de la administración moderna es a la humanización de los sistemas productivos, para con ello obtener ventajas competitivas apoyadas en la creatividad del pleno de la nómina de empleados y no de unos pocos creativos.

- La democratización en las decisiones y la implicación y el empoderamiento de los trabajadores hace las organizaciones más adaptables a los cambios exigidos por los nuevos mercados.
- La supervisión se debe ir disminuyendo cada vez más tendiendo a sistemas de autogestión, que han demostrado ser más eficientes.
- Se deben desechar todos los conceptos y preceptos administrativos heredados e intentar cambiar paradigmas administrativos que perjudican seriamente el proceso creativo en todos los niveles de la organización, acarreando con ello un atraso en los procesos de innovación.
- Las organizaciones que no inicien un proceso de innovación administrativa, y creatividad evolutiva constante, están llamadas a desaparecer o a pagar muy caro su retraso, pues está comprobado que por insistir en procesos tradicionales administrativos, muchas de las grandes organizaciones han perdido su posición en el mercado y muy difícilmente llegarán a recuperarlo.
- No se debe temer a invertir en innovación y se debe ser equitativo a la hora de juzgar la productividad de un proceso innovador, pues si se compara con procesos establecidos, se condenarán a muerte procesos que a mediano o largo plazo pueden generar ventajas competitivas ostensibles.

- El proceso innovador debe ser constante y permanente e insistente, inclusive se debe considerar como política organizacional.
- Podríamos concluir que en nuestro sistema organizacional sanitario estamos bastante atrasados en procesos de innovación administrativa, si bien se han dado unos primeros pasos el ritmo de innovación es bastante lento y poco evolutivo, hay mucho por hacer y proponer desde la academia en pro de contribuir con dicha evolución organizacional, para con ello ayudar a que nuestras organizaciones sean sostenibles en tiempo en un mercado cada vez más exigente y cambiante.(20)

### **2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es una de las variables más frecuentemente estudiadas en la investigación de la conducta organizacional y su relevancia se vincula con que tiene influencia sobre importantes variables organizacionales, cabe destacar, salud mental de los trabajadores, rotación laboral y el ausentismo laboral. Sin embargo, a pesar de las múltiples investigaciones sobre satisfacción en el trabajo, en el caso de los funcionarios de la salud, aún son elusivos los resultados sobre cuales variables son estadística y consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral(21).

Es difícil que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza y se experimente altos niveles de satisfacción laboral al 100%. Por ejemplo, un estudio muestra que casi dos tercios de los trabajadores señalan tener escasa confianza en sus empleadores (22) y otra investigación obtuvo que un 52% de los trabajadores no confían en su administración y no creen en la información que reciben de ella (22).

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas(23).

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. Basados en el modelo integrativo de la confianza, la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. Existen voluminosas investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en la actitud de los trabajadores, entre ellas, la satisfacción laboral. Esta relación ha sido especialmente estudiada por

quienes también encontraron que el liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral.

#### **2.2.2.1 Para el presente trabajo referimos las siguientes definiciones:**

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo..

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- a) Las necesidades
- b) Los valores
- c) Rasgos personales.

De acuerdo a lo investigado en diferentes publicaciones, consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a) Reto del trabajo
- b) Sistema de recompensas justas
- c) Condiciones favorables de trabajo
- d) Colegas que brinden apoyo

Por el contrario, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.(20)

## CAPÍTULO 3

### HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

#### 3.1 Hipótesis

Por ser un estudio observacional no se considera hipótesis

#### 3.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADOR	CATEGORIA	ESCALA
Establecimiento de Salud	Establecimiento de salud del ministerio de Salud perteneciente a Microred Cono Norte	1. C.S. Ciudad Nueva 2. C.S. La Esperanza 3. C.S. Alto Alianza 4. P.S. J.V. Alvarado 5. P.S. Cono Norte 6. P.S. Intiorko	Nominal
Edad	Fecha de Nacimiento	1. 20 a 29 años 2. 30 a 39 años 3. 40 a 49 años 4. 50 a 59 años 5. 60 a 70 años	Ordinal
Sexo	Género y fenotipo	1. Femenino 2. Masculino	Nominal

Estado civil	Condición civil al momento del estudio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casado</li> <li>2. Soltero</li> <li>3. Viudo</li> <li>4. Divorciado</li> <li>5. Separado</li> <li>6. Conviviente</li> </ol>	Nominal
N° de hijos	Hijos vivos a cargo o responsabilidad de formación profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sin hijos</li> <li>2. 1 a 2 hijos</li> <li>3. 3 a 4 hijos</li> <li>4. 5 a más</li> </ol>	Razón
Tiempo de servicio	Fecha de inicio de labor en microred	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-2 años</li> <li>3-5 años</li> <li>Más de 5 años</li> </ol>	Razón
Supervisión	Supervisiones realizadas en servicio en último año	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ninguna</li> <li>2. semanal</li> <li>3. Quincenal</li> <li>4. Mensual</li> </ol>	Ordinal
Nivel de incentivos	Encuesta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préstamos financieros Banca Privada</li> <li>2. Préstamos financieros banca nacional</li> <li>3. Otros</li> </ol>	Nominal
Horario de trabajo	Horas por jornada de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 6 horas diarias</li> <li>2. 8 horas diarias</li> <li>3. 12 horas (guardias diurnas)</li> <li>4. 12 horas (guardias nocturnas)</li> <li>5. Otros</li> </ol>	Nominal
Condición laboral	Nexo laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley 276 Nombrado</li> <li>2. Ley 276 Contratado</li> <li>3. Ley 728 CLAS</li> <li>4. Locación transitoria (por horas)</li> </ol>	Nominal
Ambiente laboral	Percepción mediante entrevista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agradable</li> <li>2. Tenso</li> <li>3. No agradable</li> <li>4. Incierto</li> </ol>	Nominal
Relación con compañeros de trabajo	Percepción mediante entrevista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuada</li> <li>2. No adecuada</li> </ol>	Nominal
Grado de Satisfacción laboral	Cuantitativa: Escala de satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy Satisfecho</li> <li>2. Satisfecho</li> <li>3. Moderadamente satisfecho</li> </ol>	Ordinal



	(traduc. De "overall job satisfaction" de warr, cook y wall)	4. indiferente 5. Moderadamente insatisfecho 6. insatisfecho 7. Muy insatisfecho	
--	--	---	--

Variable	Indicadores	Categorías	Escala
CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el resultado de la interacción del personal que labora en la empresa con la estructura y procesos organizacionales, que incluyen tres dimensiones y diez subescalas	<b>A- IMPLICACIÓN</b> <b>(1,11,21,31,41,51,61,71,81)</b> 1. El trabajo es realmente estimulante 2. No existe mucho espíritu de grupo 3. Muchos parecen estar solo pendiente del reloj para dejar el trabajo 4. La gente parece estar orgullosa de la organización 5. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen 6. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo 7. En general aquí se trabajó con entusiasmo 8. Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario 9. De ordinario, el trabajo es muy interesante	Favorable Desfavorable	Nominal
	<b>B- COHESIÓN</b> <b>(2,12,22,32,42,52,62,72,82)</b> 1. La persona se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto 2. El ambiente es bastante impersonal (frio, distante) 3. La gente se ocupa personalmente por los demás 4. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo 5. En general el personal expresa con franqueza lo que piensa	Favorable Desfavorable	Nominal

	<p>6. A menudo los empleados comen juntos a mediodía</p> <p>7. Los empleados de diferentes puestos en ésta organización, no se llevan bien entre sí</p> <p>8. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales</p> <p>9. A menudo el personal crea problemas hablando de otras a sus espaldas</p> <p><b>C- APOYO (3,13,23,33,43,53,63,73,83)</b></p> <p>1. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario</p> <p>2. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien</p> <p>3. Los jefes no sientan el espíritu crítico de los subordinados</p> <p>4. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados</p> <p>5. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia</p> <p>6. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo</p> <p>7. Los jefes esperan demasiado de los empleados</p> <p>8. Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales</p> <p>9. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.</p> <p><b>A- AUTONOMÍA (4,14,24,34,44,54,64,74,84)</b></p> <p>1. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importante</p> <p>2. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor</p> <p>3. Se anima a los empleados para</p>	<p>Favorable Desfavorable</p> <p>Favorable Desfavorable</p>	<p>Nominal</p> <p>Nominal</p>
--	--	---	-------------------------------

	<p>que tomen sus propias decisiones</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. El personal puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas</li> <li>5. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema</li> <li>6. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes</li> <li>7. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente</li> <li>8. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes</li> <li>9. Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo.</li> </ol> <p><b>B- ORGANIZACIÓN (5,15,25,35,45,65,75,85)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo</li> <li>2. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia</li> <li>3. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día</li> <li>4. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.</li> <li>5. Aquí es importante realizar mucho trabajo.</li> <li>6. Se toma en serio la frase “ el trabajo antes del juego</li> <li>7. Los empleados trabajan muy intensamente</li> <li>8. El personal parece ser muy poco eficiente.</li> <li>9. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.</li> </ol>	<p>Favorable Desfavorable</p>	<p>Nominal</p>
--	---	-----------------------------------	----------------

	<p><b>C- PRESIÓN</b> <b>(6,16,26,36,46,56,76,86)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.</li> <li>2. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes</li> <li>3. El personal no tiene oportunidad para relajarse</li> <li>4. Aquí nadie trabaja duramente.</li> <li>5. Nos meten prisas para cumplir las tareas.</li> <li>6. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.</li> <li>7. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.</li> <li>8. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.</li> <li>9. Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacerlo en horas extraordinarias (fuera del horario de trabajo).</li> </ol>	Favorable Desfavorable	Nominal
	<p><b>A- CLARIDAD</b> <b>(7,17,27,37,47,57,67,77,87)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.</li> <li>2. Las actividades están a veces bastante desorganizadas.</li> <li>3. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.</li> <li>4. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.</li> <li>5. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.</li> <li>6. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben lo que tienen que hacer.</li> <li>7. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.</li> </ol>	Favorable Desfavorable	Nominal

	<p>8. Las normas y los criterios cambian constantemente.</p> <p>9. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados.</p> <p><b>B- CONTROL (8,18,28,38,48,58,68,78,88)</b></p> <p>1. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.</p> <p>2. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.</p> <p>3. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo las reglas y normas establecidas.</p> <p>4. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.</p> <p>5. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.</p> <p>6. Los jefes están siempre controlando al personal y les supervisan muy estrechamente.</p> <p>7. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.</p> <p>8. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.</p> <p>9. Si un empleado llega tarde, pueden compensarlo, saliendo también más tarde.</p> <p><b>C- INNOVACIÓN (9,19,29,39,49,59,69,79,89)</b></p> <p>1. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.</p> <p>2. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.</p> <p>3. Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.</p> <p>4. La variedad y el cambio no son</p>	<p>Favorable Desfavorable</p> <p>Favorable Desfavorable</p>	<p>Nominal</p> <p>Nominal</p>
--	--	---	-------------------------------

	<p>especialmente importantes aquí.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.</li> <li>6. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.</li> <li>7. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.</li> <li>8. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.</li> <li>9. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados.</li> </ol> <p><b>D- COMODIDAD.</b> <b>(10,20,30,40,50,60,70,80,90)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A veces hace demasiado calor en el trabajo.</li> <li>2. La iluminación es muy buena.</li> <li>3. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.</li> <li>4. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.</li> <li>5. Sería necesario una decoración nueva en el lugar de trabajo.</li> <li>6. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.</li> <li>7. A veces existen molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.</li> <li>8. El mobiliario normalmente se halla bien colocado.</li> <li>9. Los locales se hallan siempre bien ventilación.</li> </ol>	<p>Favorable Desfavorable</p>	<p>Nominal</p>
--	---	-----------------------------------	----------------

## CAPÍTULO 4

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Diseño

El presente trabajo de investigación es de tipo observacional, de corte transversal y prospectivo; nivel de investigación correlacional.

**Observacional:** Porque permite levantar información de campo del Clima organizacional que predomina en el personal.

**Transversal.-** Porque implica la obtención de la información sobre las variables de estudio en una sola oportunidad.

**Prospectivo:** la información se levantará en futuro, de primera fuente.

**Correlacional:** Porque determina el grado de relacional o asociación entre dos variables.

#### 4.2 Población y muestra.

Se identificó el 100% de personal médico asistencial de la microred Cono Norte de la Red de Salud de Tacna, conformado por 49

médicos, de los cuales se seleccionó por criterios de inclusión y exclusión a 43 como población final.

#### **4.2.1 Criterios de Inclusión**

- a) Trabajador de la empresa bajo cualquier modalidad de contrato
- b) De ambos sexos
- c) De todo tiempo de servicio

#### **4.2.2 Criterios de Exclusión**

- a) Trabajadores en vacaciones
- b) Trabajadores destacados a otras regiones o en comisión de servicio
- c) Trabajadores en conflicto laboral o proceso administrativo
- d) Trabajadores que se nieguen a ser parte del estudio.

### **4.3 Instrumentos de Recolección de datos. (ver anexos)**

#### **4.3.1 De la recolección de datos:**

Se concertó una reunión con el personal médico de cada uno de los establecimientos de la Micro Red Cono Norte de la ciudad de Tacna con la finalidad de informarles y lograr su participación en la misma.



Se orientó sobre la forma de llenado completo de los cuestionarios, solicitándoles que sea con veracidad y explicándoles sobre el anonimato de la misma.

El llenado del instrumento fue de manera individual y confidencial utilizándose en promedio 45 minutos para cada persona.

La aplicación de la encuesta estructurada estuvo a cargo de 3 encuestadoras ajenas al investigador y dirigidas por un supervisor de campo que en esta oportunidad fue el investigador. La capacitación del personal de apoyo será durante tres días. El programa de capacitación contemplará los siguientes aspectos:

- Explicación de los objetivos del estudio de medición
- Características del instrumento a utilizar
- Discusión de los resultados de la práctica de campo.
- Organización de la supervisión y control de la calidad de la información recolectada.
- Entrega de materiales y guía de la encuesta.

#### **4.3.2 Consideraciones éticas**

El presente estudio tuvo en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

- Ninguna persona fue obligada a participar en la investigación

- Todos los datos recolectados fueron para fines exclusivos de la investigación.
- Por ningún motivo o razón se identificaron los datos particulares de los entrevistados/as.
- A cada entrevistado/a se le explicó las razones y motivos del estudio, a la vez que se garantizará la confidencialidad de los datos individuales.

### **4.3.3 El Cuestionario de Clima Organizacional**

Cuestionario “ad hoc” que hace referencia a las variables laborales Work Environment Scale evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo.

Según Moos, Moos y Trickett(1). En la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario, fue adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R. et al(24).

La elaboración de la escala se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales, cada elemento está enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo, determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales o aspectos de autorrealización o estabilidad/cambio en el trabajo.

Consta de 90 ítems con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 sub escalas que evalúan tres dimensiones: relaciones humanas(números 1, 2, 3, 11, 12, 13, 21, 22, 23, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 51, 52, 53, 61, 62, 63, 71, 72, 73, 81, 82 ,83), autorrealización(números 4, 5, 6, 14, 15, 16, 24, 25, 26, 34, 35, 36, 44, 45, 46, 54, 55, 56, 64, 65, 66, 74, 75, 76, 84, 85, 86) y estabilidad(números 7, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 27, 28, 29, 30, 37, 38, 39, 40, 47, 48, 49, 50, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 69, 70, 77, 78, 79, 80, 87, 88, 89, 90).

Para el análisis del instrumento Work Environment Scale se calcularon las puntuaciones directas de cada subescala

Puntaje= sumatoria de ITEMS de cada subescala \*100/90 = %

Para la interpretación de los resultados de esta escala se establecerá un valor neutro en el nivel 50 para clima positivo por encima y de clima negativo por debajo de este valor. Para hallar el puntaje directo del Clima Organizacional se realizará la ponderación a cada una de las dimensiones.

#### **4.3.4 Cuestionario de satisfacción laboral**

Instrumento: Se aplicó el instrumento de medición de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall.

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979(25). Su fiabilidad fue estimada mediante el indicador Alfa de

Cronbach, va desde .85 a .88. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.
- La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:
  - Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
  - Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).
- Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
  - Satisfacción extrínseca.
  - Satisfacción intrínseca.
- Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.
- Se generaron categorías de satisfacción laboral general, extrínseca e intrínseca, mediante la siguiente técnica:
- Sumatoria de los valores de cada reactivo del cuestionario.
- Obtención de la media de los valores de los ítems (suma de cada reactivo entre el total de los 15 reactivos). Se consideraron las siguientes categorías considerando la escala del 1 al 7 de los datos de origen que se usaron para todos los reactivos del test:
- Insatisfacción severa (0 a 2.99)
  - Insatisfacción moderada (3 a 4)
  - Satisfacción moderada(4.01 a 5.99)
  - Satisfacción amplia (6 a 7)

## **CAPÍTULO 5**

### **PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

La aplicación del instrumento de recolección de datos fue de tipo cuantitativo, adaptado y validado para el servicio respaldado por publicaciones existentes. Se utilizó el instrumento de Satisfacción General de Warr, Cook y Wall traducida al español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo, denominado Escala General de Satisfacción NTP 394 , basada en la teoría de Herzberg sobre factores higiénicos(25) y la Work environment scale de Moos y Tricket adaptada al castellano por Ballesteros R. et al(24).

El instrumento contempla:

- Estuvo ajustado a los objetivos del estudio.
- Formato de registro estructurado.
- Asignación de la muestra y organización de la recolección de información en forma aleatoria.

Para el procesamiento de los datos se procedió a calificar la ficha de recolección de datos en una Matriz de datos digital, de donde se obtuvo las distribuciones y las asociaciones entre variables según indican los objetivos, representados luego en el programa de hoja de cálculo: EXCEL.

Para el procesamiento de la información se elaboran cuadros de distribución de frecuencias absolutas y relativas. Los datos se presentaron en tablas tabulares y con gráfico de barras con el programa SPSS versión 21. Se utilizó la prueba de chi cuadrada para contraste de variables cualitativas con un valor p significativo menor a 0.05.

## RESULTADOS

**TABLA 1**

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA SEGÚN CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS EN PERSONAL DEL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED COMO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		n	%
<b>Edad</b>	<b>30 a 39 años</b>	<b>2</b>	<b>4.7%</b>
	<b>40 a 49 años</b>	<b>18</b>	<b>41.9%</b>
	<b>50 a 59 años</b>	<b>22</b>	<b>51.2%</b>
	<b>60 a 70 años</b>	<b>1</b>	<b>2.3%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<b>24</b>	<b>55.8%</b>
	<b>Femenino</b>	<b>19</b>	<b>44.2%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Estado civil</b>	<b>Casado</b>	<b>29</b>	<b>67.4%</b>
	<b>Soltero</b>	<b>1</b>	<b>2.3%</b>
	<b>Separado</b>	<b>3</b>	<b>7.0%</b>
	<b>Conviviente</b>	<b>10</b>	<b>23.3%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>N° de hijos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2.3%</b>
	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>23.3%</b>
	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>
	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>11.6%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla 1 podemos observar que, en cuanto a la edad, el 51.2% de los profesionales tenían entre 50 a 59 años seguido de un 41.9% entre 40 a 49 años. El grupo con 30 a 39 años representó el 4.7% y aquellos entre 60 a 70 años sólo el 2.3%. Se encontró que el 55.8% son de sexo masculino y el 44.2% de sexo femenino. En cuanto al estado civil se evidencia que el 67.4% eran casados y el 2.3% solteros. En cuanto al número de hijos, el 62.8% tuvieron 2 hijos y el 2.3% no tenían hijos.



**TABLA 2**

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO SUPERVISIÓN E INCENTIVOS EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		n	%
Tiempo de servicio	Hasta 5 años	8	18.6%
	6 a 10 años	12	27.9%
	11 a 15 años	8	18.6%
	16 a 20 años	11	25.6%
	Más de 20 años	4	9.3%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
Supervisión	Ninguna	15	34.9%
	Semanal	0	0.0%
	Quincenal	0	0.0%
	Mensual	28	65.1%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
Incentivos	Canasta familiar	0	0.0%
	Pago de movilidad	0	0.0%
	Préstamos financieros Banca Privada	6	14.0%
	Préstamos financieros Banca Nacional	0	0.0%
	Banca Privada y Nacional	37	86.0%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla 2 observamos que, el 27.9% tenía entre 6 a 10 años de servicio y que el 9.3% cumple más de 20 años de servicio. Respecto a las supervisiones que recibe el servidor, el 65.1% refiere que es mensual y que el 34.9% percibe que nunca ha recibido una supervisión. Respecto a las posibilidades de acceder a incentivos, el 86% refiere que éstos se debieron básicamente el poder acceder a préstamos en la banca privada y nacional y un 14% a préstamos financieros en la banca privada a través de convenios regionales.

**TABLA 3**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE CARACTERÍSTICAS**  
**LABORALES EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA**  
**MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		n	%
<b>Guardias</b>	<b>Sin acceso a guardias</b>	<b>4</b>	<b>9.3%</b>
	<b>12 horas (guardias diurnas)</b>	<b>12</b>	<b>27.9%</b>
	<b>12 horas (guardias nocturnas)</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>
	<b>Ambas</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Condición laboral</b>	<b>Ley 276 Nombrado</b>	<b>38</b>	<b>88.4%</b>
	<b>Ley 276 Contratado</b>	<b>3</b>	<b>7.0%</b>
	<b>Locación transitoria</b>	<b>2</b>	<b>4.7%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Percepción de ambiente laboral</b>	<b>Agradable</b>	<b>23</b>	<b>53.5%</b>
	<b>Tenso</b>	<b>3</b>	<b>7.0%</b>
	<b>No agradable</b>	<b>6</b>	<b>14.0%</b>
	<b>Incierto</b>	<b>11</b>	<b>25.6%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Percepción de relación con compañeros de trabajo</b>	<b>Adecuada</b>	<b>32</b>	<b>74.4%</b>
	<b>No Adecuada</b>	<b>11</b>	<b>25.6%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla 3 se observa que, el 62.8% de los trabajadores pueden acceder a guardias diurnas o nocturnas y el 27.9% solo a guardias diurna, mientras que el 9.3% no tiene acceso a guardias.

Respecto a la condición laboral, el 88.4% está en la condición de nombrado seguido de un 7.0% en la condición de contratado bajo la ley 276.

Se exploró la percepción que tienen del ambiente laboral y el 53.5% refiere que lo percibe agradable, un 25.6% como incierto o no sabe qué responder y el 14% refiere como un ambiente laboral no agradable y el 7% como tenso.

En cuanto a la percepción de relación con compañeros de trabajo, el 74.4% reporta que es adecuada y el 25.6% no adecuada.

**TABLA 4**

**DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES ALCANZADOS SEGÚN DIMENSIONES EN LA ESFERA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

			<b>Estadístico</b>	<b>Error estándar</b>
<b>Puntaje implicación</b>	Media		<b>5.8372</b>	<b>0.23515</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>5.3627</b>	
		Límite superior	<b>6.3118</b>	
<b>Puntaje cohesión</b>	Media		<b>4.0000</b>	<b>0.19967</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>3.5971</b>	
		Límite superior	<b>4.4029</b>	
<b>Puntaje apoyo</b>	Media		<b>3.8140</b>	<b>0.10124</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>3.6096</b>	
<b>Puntaje autonomía</b>	Media		<b>5.4186</b>	<b>0.39408</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>4.6233</b>	
		Límite superior	<b>6.2139</b>	
<b>Puntaje organización</b>	Media		<b>4.8605</b>	<b>0.22955</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>4.3972</b>	
		Límite superior	<b>5.3237</b>	
<b>Puntaje presión</b>	Media		<b>5.5814</b>	<b>0.14210</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>5.2946</b>	
		Límite superior	<b>5.8682</b>	
<b>Puntaje claridad</b>	Media		<b>5.3023</b>	<b>0.18389</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>4.9312</b>	
		Límite superior	<b>5.6734</b>	
<b>Puntaje control</b>	Media		<b>3.3721</b>	<b>0.19123</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>2.9862</b>	
		Límite superior	<b>3.7580</b>	
<b>Puntaje innovación</b>	Media		<b>4.2558</b>	<b>0.19714</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>3.8580</b>	
		Límite superior	<b>4.6537</b>	
<b>Puntaje comodidad</b>	Media		<b>5.7442</b>	<b>0.18852</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	Límite inferior	<b>5.3637</b>	
		Límite superior	<b>6.1246</b>	

En la tabla 4, se observa la distribución de los puntajes alcanzados según dimensiones en la medición del clima organizacional. Podemos observar que las esferas que alcanzaron puntajes medios más bajos son la de apoyo y la de control seguido por las esferas de cohesión e innovación. Los puntajes promedios alcanzados se diferencian respecto al de las demás dimensiones que alcanzan mayores niveles de puntaje especialmente en las esferas de comodidad e implicación donde los puntajes medios son los más altos.

**TABLA 5**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA SEGÚN EL CLIMA ORGANIZACIONAL GENERAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

			n	%
<b>Clima organizacional</b>	<b>Desfavorable</b>		<b>14</b>	<b>32.6%</b>
	<b>Favorable</b>		<b>29</b>	<b>67.4%</b>
	<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100.0%</b>
			<b>Estadístico</b>	<b>Error estándar</b>
<b>Puntaje clima organizacional</b>	<b>Media</b>		<b>53.5401</b>	<b>0.79239</b>
	<b>95% de intervalo de confianza para la media</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>51.9409</b>	
		<b>Límite superior</b>	<b>55.1392</b>	

En la tabla 5 podemos observar que el 67.4% percibe el clima organizacional como favorable y el 32.6% como desfavorable. El promedio del puntaje del clima organizacional general fue de 53.54 puntos (51.94 - 55.13), con un error estándar de 0.79, lo cual no es estadísticamente significativo para este estudio.

**TABLA 6**  
**PUNTAJES PROMEDIO DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN**  
**LABORAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED**  
**CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

			Estadístico	Error estándar
Puntaje satisfacción laboral	Media		70.3488	2.10228
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	66.1063	
		Límite superior	74.5914	
Factores intrínsecos	Media		31.4419	0.98173
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	29.4607	
		Límite superior	33.4231	
Factores extrínsecos	Media		38.9070	1.18771
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	36.5101	
		Límite superior	41.3039	

En la tabla 6 podemos observar que el puntaje medio de satisfacción laboral en general alcanzó una media 70.34 puntos (66.10 - 74.59). Los promedios en los factores intrínsecos y extrínsecos fueron de 31.44 (29.46 - 33.42) y 38.90 (38.90 - 36.51), respectivamente.

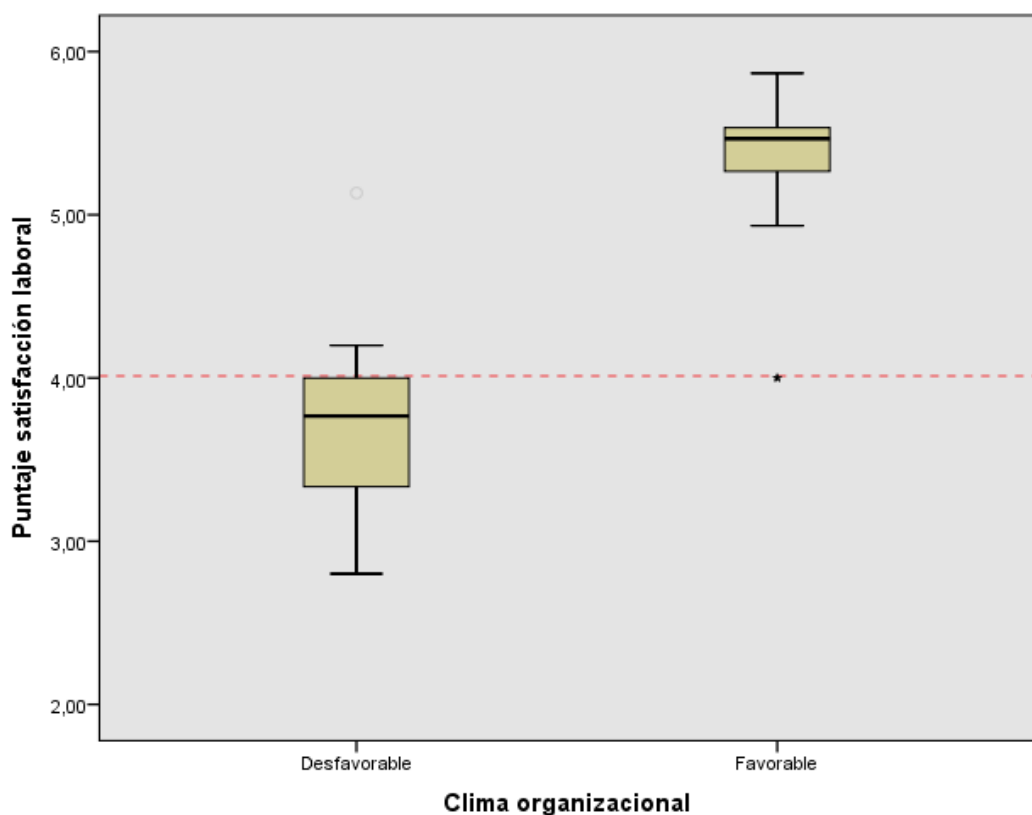
**TABLA 7**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN**  
**LABORAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED**  
**CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		n	%
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Insatisfacción severa</b>	<b>1</b>	<b>2.3%</b>
	<b>Insatisfacción moderada</b>	<b>15</b>	<b>34.9%</b>
	<b>Satisfacción Moderada</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>
<b>Satisfacción laboral (dicotomizada)</b>	<b>Insatisfacción</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>
	<b>Satisfacción</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla 7 se convierte la variable de satisfacción laboral continua en variable nominal clasificándolos niveles de satisfacción laboral según el tratamiento indicado en metodología. Podemos observar que existe un 62.8% de trabajadores con satisfacción moderada seguido de un 34.9% con insatisfacción moderada y un 2.3% con insatisfacción severa. Y con respecto a la variable de satisfacción laboral dicotomizada, se observa que un 62.8% muestra satisfacción y el 37.2% insatisfacción.

**TABLA 8**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**  
**SEGÚN CLIMA ORGANIZACIONAL EN PERSONAL MÉDICO**  
**ASISTENCIAL DE LA MICRORED COMO NORTE DE LA RED DE**  
**SALUD DE TACNA. 2019.**

		Clima organizacional						p
		Desfavorable		Favorable		Total		
		n	%	n	%	n	%	
Satisfacción laboral (dicotomizada)	Insatisfacción	11	68.8%	5	31.3%	16	100.0%	0.00
	Satisfacción	3	11.1%	24	88.9%	27	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	



**Gráfica 1. Satisfacción laboral según clima organizacional**



En la tabla 8 y gráfica 1 podemos observar que existe una asociación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional ( $p:0.00$ ).

Podemos observar que en aquellos profesionales que se encontraban insatisfechos laboralmente, el 68.8% también percibieron un clima organizacional desfavorable y aquellos que eran satisfechos laboralmente el 88.9% percibían el clima organizacional como favorable. Esta diferencia fue significativa.

**TABLA 9**  
**PUNTAJE DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE SATISFACCIÓN**  
**LABORAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED**  
**CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA POR**  
**ESTABLECIMIENTO DE SALUD. 2019.**

		Clima organizacional			Satisfacción laboral (dicotomizada)		
		Desfavorable	Favorable	Total	Insatisfacción	Satisfacción	Total
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
<b>Establecimiento de Salud</b>	C. S. Ciudad Nueva	7	8	15	7	8	15
	C. S. La Esperanza	3	9	12	3	9	12
	C. S. Alto Alianza	3	5	8	3	5	8
	P. S. J. V. Alvarado	0	3	3	1	2	3
	P. S. Cono Norte	0	2	2	1	1	2
	P. S. Intiorko	1	2	3	1	2	3

En la tabla 9, se observa el puntaje del clima organizacional en los diferentes establecimientos de salud, siendo los valores altos, los relacionados con clima organizacional favorable, en cuanto a satisfacción laboral, se observa los puntajes altos están relacionados con la variable de satisfacción.

**TABLA 10**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE CARACTERÍSTICAS**  
**SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORABLES SEGÚN CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA**  
**MICRORED CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		Clima organizacional						p:
		Desfavorable		Favorable		Total		
		n	%	n	%	n	%	
Edad	30 a 39 años	1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%	0,213
	40 a 49 años	3	16.7%	15	83.3%	18	100.0%	
	50 a 59 años	10	45.5%	12	54.5%	22	100.0%	
	60 a 70 años	0	0.0%	1	100.0%	1	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Sexo	Masculino	6	25.0%	18	75.0%	24	100.0%	0.235
	Femenino	8	42.1%	11	57.9%	19	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Estado civil	Casado	9	31.0%	20	69.0%	29	100.0%	0,220
	Soltero	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	
	Separado	2	66.7%	1	33.3%	3	100.0%	
	Conviviente	2	20.0%	8	80.0%	10	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
N° de hijos	0	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	0,190
	1	1	10.0%	9	90.0%	10	100.0%	
	2	10	37.0%	17	63.0%	27	100.0%	
	3	2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Tiempo de servicio	Hasta 5 años	1	12.5%	7	87.5%	8	100.0%	0,289
	6 a 10 años	4	33.3%	8	66.7%	12	100.0%	
	11 a 15 años	5	62.5%	3	37.5%	8	100.0%	
	16 a 20 años	3	27.3%	8	72.7%	11	100.0%	
	Más de 20 años	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%	
Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%		
Supervisión	Ninguna	4	26.7%	11	73.3%	15	100.0%	0,546
	Semanal	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Quincenal	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Mensual	10	35.7%	18	64.3%	28	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Incentivos	Canasta familiar	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0,326
	Pago de movilidad	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Préstamos Banca Priv.	3	50.0%	3	50.0%	6	100.0%	
	Préstamos Banca Nac.	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Banca Privada y Nacional	11	29.7%	26	70.3%	37	100.0%	
Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%		
Guardias	Sin acceso a guardias	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%	0,315
	guardias diurnas	2	16.7%	10	83.3%	12	100.0%	
	guardias nocturnas	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Ambas	11	40.7%	16	59.3%	27	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Condición laboral	Ley 276 Nombrado	12	31.6%	26	68.4%	38	100.0%	0,276
	Ley 276 Contratado	2	66.7%	1	33.3%	3	100.0%	
	Locación transitoria	0	0.0%	2	100.0%	2	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
Percepción de ambiente laboral	Agradable	1	4.3%	22	95.7%	23	100.0%	0,000
	Tenso	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%	
	No agradable	5	83.3%	1	16.7%	6	100.0%	
	Incierto	5	45.5%	6	54.5%	11	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	
relación con compañeros	Adecuada	4	12.5%	28	87.5%	32	100.0%	0,000
	No Adecuada	10	90.9%	1	9.1%	11	100.0%	
	Total	14	32.6%	29	67.4%	43	100.0%	

En la tabla 10 se observa el nivel de asociación entre las principales variables sociodemográficas y laborales según clima organizacional.

Podemos observar que tanto como las variables sociodemográficas como las laborales no se encuentran asociadas al clima laboral y no tiene un nivel de influencia significativo.

La percepción del ambiente laboral ( $p:0.00$ ) y la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ) son las dos características principalmente asociadas o influyentes en el clima organizacional. Tal es así que aquellos servidores que consideraban el ambiente laboral como agradable, el 95.7% consideraba el clima organizacional favorable en comparación al grupo que lo consideraba tenso donde el 100% percibía el clima organizacional como desfavorable y aquellos que consideraba el ambiente laboral como incierto el 45.5% lo consideraba desfavorable.

Del grupo de trabajadores que percibía la relación con compañero de trabajo en forma adecuada, el 87.5% consideraba el clima organizacional como favorable y aquel grupo que lo consideraba como no adecuada, el 90.9% lo considerado el clima organizacional como desfavorable. Podemos afirmar que existe una asociación significativa entre la percepción que tienen los trabajadores con los compañeros de trabajo y en ambiente laboral en general.

**TABLA 11**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE VARIABLES**  
**SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES SEGÚN SATISFACCIÓN**  
**LABORAL EN PERSONAL MÉDICO ASISTENCIAL DE LA MICRORED**  
**CONO NORTE DE LA RED DE SALUD DE TACNA. 2019.**

		Satisfacción laboral (dicotomizada)						p:
		Insatisfacción		Satisfacción		Total		
		n	%	n	%	n	%	
Edad	30 a 39 años	1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%	,859
	40 a 49 años	7	38.9%	11	61.1%	18	100.0%	
	50 a 59 años	8	36.4%	14	63.6%	22	100.0%	
	60 a 70 años	0	0.0%	1	100.0%	1	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Sexo	Masculino	6	25.0%	18	75.0%	24	100.0%	,063
	Femenino	10	52.6%	9	47.4%	19	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Estado civil	Casado	9	31.0%	20	69.0%	29	100.0%	,410
	Soltero	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	
	Separado	1	33.3%	2	66.7%	3	100.0%	
	Conviviente	5	50.0%	5	50.0%	10	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
N° de hijos	0	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%	,502
	1	4	40.0%	6	60.0%	10	100.0%	
	2	10	37.0%	17	63.0%	27	100.0%	
	3	1	20.0%	4	80.0%	5	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Tiempo de servicio	Hasta 5 años	4	50.0%	4	50.0%	8	100.0%	,145
	6 a 10 años	5	41.7%	7	58.3%	12	100.0%	
	11 a 15 años	5	62.5%	3	37.5%	8	100.0%	
	16 a 20 años	1	9.1%	10	90.9%	11	100.0%	
	Más de 20 años	1	25.0%	3	75.0%	4	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Supervisión	Ninguna	5	33.3%	10	66.7%	15	100.0%	,700
	Semanal	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Quincenal	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Mensual	11	39.3%	17	60.7%	28	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Incentivos	Canasta familiar	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	,012
	Pago de movilidad	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Préstamos financieros Banca Privada	5	83.3%	1	16.7%	6	100.0%	
	Préstamos financieros Banca Nacional	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Banca Privada y Nacional	11	29.7%	26	70.3%	37	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Guardias	Sin acceso a guardias	3	75.0%	1	25.0%	4	100.0%	,093
	12 horas (guardias diurnas)	2	16.7%	10	83.3%	12	100.0%	
	12 horas (guardias nocturnas)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	Ambas	11	40.7%	16	59.3%	27	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Condición laboral	Ley 276 Nombrado	12	31.6%	26	68.4%	38	100.0%	,082
	Ley 276 Contratado	2	66.7%	1	33.3%	3	100.0%	
	Locación transitoria (por horas)	2	100.0%	0	0.0%	2	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
Percepción de ambiente laboral	Agradable	0	0.0%	23	100.0%	23	100.0%	,000
	Tenso	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%	
	No agradable	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%	
	Incierto	7	63.6%	4	36.4%	11	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	
relación con compañeros de trabajo	Adecuada	6	18.8%	26	81.3%	32	100.0%	,000 <sup>a</sup>
	No Adecuada	10	90.9%	1	9.1%	11	100.0%	
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>37.2%</b>	<b>27</b>	<b>62.8%</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>	

En la tabla 11 podemos observar que las variables principalmente asociadas a la satisfacción laboral fueron también la percepción del ambiente laboral general ( $p:0.00$ ) y la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ). Además se evidencia que la variable de Incentivos muestra el valor de  $p$  igual a  $0.012$  lo cual es estadísticamente significativo para nuestro estudio.

## DISCUSIÓN

El clima organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, por lo que surge el interés de conocer el grado de satisfacción de los trabajadores y conocer si el clima organizacional tiene influencia en la satisfacción laboral (6).

El nivel de la satisfacción laboral varía de una institución a otra debido a que es condicionado a características propias de la organización y a su clima organizacional (5).

Individuos con problemas de clima organizacional, influyen en las dinámicas sociales, de igual manera, si las variables del clima son favorables tendrán su efecto benéfico en la vida social (7). A su vez se identifica una relación positiva, que a mayor desempeño laboral, mayor nivel percibido de clima organizacional alto.

El presente estudio cuenta con una población final de 43 trabajadores de la Microred de Salud Cono Norte de la Red de Salud de Tacna, cuyas características sociodemográficas y laborales resaltantes incluyen: edad, donde se evidencio que el 51.2% presento edades entre 50 y 59 años, a diferencia de lo encontrado en los estudios de Marin y Placencia(5), donde el 65.4% tenían edades entre 26 y 35 años; Aguilar(6), Lopez et al(11), en sus estudios encontraron que el 48.89% y el 40%

respectivamente, tenían edades entre 30 y 39 años. Concluyendo así que nuestra población es mayor en edad en relación a los estudios mencionados.

El 55.8% de la población fue de sexo masculino y el 44.2% de sexo femenino, siendo predominante el número de varones en este estudio en contraste con lo hallado por Marin y Placencia(5) y Aguilar(6), quienes hallaron que el 73.5% y el 55.56% fueron de sexo femenino, respectivamente. En cuanto al estado civil de los trabajadores, el 67.4% eran casados, a diferencia de lo encontrado por Carballo (13), donde se ve que el 38% presentó esta condición. Respecto al tiempo de servicio se halló que el 27.9% cuenta de 6 a 10 años laborando en la institución, en contraste con lo encontrado en los demás estudios, se concluye que el tiempo de servicio fue diverso. En cuanto a las supervisiones, se observó que en la Microred de Salud Cono Norte de la Red de Salud de Tacna, el 65.1% es evaluado mensualmente, al igual que lo encontrado por Peña et al(10). Referente a la condición laboral, el 88.4% está en condición de nombrado, al igual que lo visto en el estudio de Marin y Placencia(5), 70.6%. Estos datos tanto en el presente estudio como en los antecedentes, no fueron significativos.

Respecto a la esfera de clima organizacional, esta se divide en dimensiones, de las cuales los puntajes más altos fueron los de implicación y comodidad, siendo la dimensión de implicación parte del grupo de relaciones humanas y la dimensión comodidad, del grupo de estabilidad, a diferencia de lo encontrado por Peña et al (10), donde se observa que el grupo de estabilidad es el que presenta una baja percepción.

En cuanto a la satisfacción laboral general, dio como resultado una media de 70.34 puntos, con promedios de 31.44 para factores intrínsecos (relacionadas con el individuo) y 38.90 para factores



extrínsecos (relacionados con la organización y con el trabajo en sí), mostrando así cierta inclinación por los factores extrínsecos, dentro de los cuales se encuentra “relación con compañeros de trabajo”, al igual que en el estudio de Marin y Placencia(5) donde concluye que la mayor proporción está relacionada con “relación con compañeros”, por otro lado, Carballo(13), evidencio una regular satisfacción en las relaciones interpersonales, vínculos de amistad y compañerismo.

En nuestro estudio encontramos que el 67.4% de los médicos percibe el clima organizacional como favorable y el 32.6% como desfavorable, así como también un 62.8% de trabajadores perciben una satisfacción moderada seguido de un 34.9% con insatisfacción moderada y un 2.3% con insatisfacción severa. Encontramos que existe una asociación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional ( $p:0.00$ ), al igual que lo encontrado por Manosalvas(9) en su estudio, y que las variables principalmente asociadas a la satisfacción laboral y clima organizacional fueron la percepción del ambiente laboral general ( $p:0.00$ ) y la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ), además se encontró a la percepción de incentivos ( $p:0.01$ ) cierto valor significativo.

Se acepta que a clima organizacional favorable, mayor satisfacción laboral. Asimismo a mejor percepción de ambiente laboral, mayor satisfacción laboral. Y a mejor relación con compañeros mayor grado de satisfacción laboral.

Referente a la relación entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional, Marin y Placencia(5) establece una relación positiva; lo que coincide con el hallazgo de esta investigación. Por tanto al elevarse la percepción favorable, la satisfacción laboral será más elevada.

Los resultados obtenidos estimulan a realizar trabajos futuros en los que se puedan incluir otras variables de análisis, que sirvan de base en la

implementación de estrategias dirigidas a la mejor gestión del talento humano, al ser este de gran relevancia porque potencia la mayor productividad del personal(9).

A partir de lo expuesto, se puede concluir que los niveles altos de satisfacción laboral influyen de manera positiva en el clima organizacional y viceversa, por tanto, influyen en el rendimiento y productividad de la institución.

En el sector de la salud público, el ejercicio organizacional como tal se enmarca en un proceso de prestación de un servicio fundamental para las comunidades, que afecta directamente sus condiciones de vida.

## CONCLUSIONES

1. El 67.4% de los médicos percibe el clima organizacional como favorable y el 32.6% como desfavorable. El promedio del puntaje del clima organizacional general fue de 53.54 puntos(51.94 - 55.13)
2. Un 62.8% de trabajadores médicos asistenciales tiene un nivel de satisfacción moderada seguido de un 34.9% con insatisfacción moderada y un 2.3% con insatisfacción severa.
3. Existe una asociación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional ( $p:0.00$ ). Del grupo con insatisfacción, el 68.8% también percibieron un clima organizacional desfavorable. Del grupo satisfechos laboralmente, el 88.9% percibían el clima organizacional como favorable.
4. Las variables principalmente asociadas a clima organizacional, fueron la percepción del ambiente general laboral ( $p:0.00$ ) y la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ).
5. Las variables asociadas a la satisfacción laboral fueron la percepción del ambiente general laboral ( $p:0.00$ ), la percepción de relación con compañeros de trabajo ( $p:0.00$ ) y la variable asociada a incentivos ( $p:0.012$ ).

## RECOMENDACIONES

1. Proponer a la jefatura de la institución (cada centro de salud perteneciente a la Microred Cono Norte de Red de Salud de Tacna), una estrategia de evaluación periódica en todos los trabajadores, diferenciándola por establecimientos de salud, comparando así su evolución en el tiempo.
2. Proponer al área de recursos humanos el desarrollo de trabajos de investigación, en los diferentes grupos profesionales, como una estrategia gerencial de apoyo continuo.
3. Sugerir al área de recursos humanos la promoción de estrategias de intervención concernientes a convivencia laboral e implementarlas en todos los niveles de las instituciones pertenecientes a la Microred de salud Cono Norte.
4. Proponer a universidades locales, realizar estudios de estrategias de intervención en el área de relaciones humanas y convivencia laboral en establecimientos de salud y medir su impacto en el tiempo, para contar con mayor información, siendo este un tema poco estudiado en nuestra localidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1370-1384.
2. Giraldo, S. (2012). El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. *Trabajo de grado, Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia*.
3. Piedrahita EA. El futuro de la administración (página 2) - Monografias.com [Internet]. 2010 [citado 12 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/futuro-administracion/futuro-administracion2.shtml>
4. Reyes-Lagunes, I. (2011). Conceptualización y desarrollo de la etnopsicometría en México. *Domínguez EAC (Comp.) Lecturas introductorias a la psicología cultural transcultural y etnopsicología. Universidad Iberoamericana. México. Cap, 12, 279-302*.
5. Samanez, M., Stephani, H., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.

6. Cornejo, A., & Virginia, G. (2017). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de la División Médico Legal III Arequipa del Instituto de Medicina Legal, 2017.
7. Viloria Escobar, J., Pertúz Gutiérrez, S., Daza Corredor, A., & Pedraza Álvarez, L. (2016). Approach to the organizational climate of health-promoting company. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1), 80-91.
8. Alvarez Santos, L., de Miguel Guzmán, M., Noda Hernández, M. E., Alvarez López, L. F., & Galcerán Chacón, G. (2016). Diagnosis of job satisfaction in a hospital assistance service. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(3), 407-417.
9. Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
10. Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D. M., Vélez-Moreno, A. M. L., García-Sandoval, M. G., Reyes-Tellez, M. A., & Ureña-Bogarin, E. L. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *salud pública de méxico*, 57(6), 528-536.
11. López-García, M. D. C., Aguilera-Velasco, M. D. L. Á., & Delgado-García, D. D. (2015). El papel de la adaptación como generadora de satisfacción laboral en médicos de salud ocupacional. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 188-192.
12. Inqa-Chávez, C., & Atamarí-Anahur, N. (2015, July). Satisfacción laboral del personal de salud en una zona de conflicto armado de Cusco, Perú, 2013. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 76, No. 3, pp. 289-290). UNMSM. Facultad de Medicina.

13. Chiñas, Á. C. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa caravanas de la salud en tabasco, México.
14. Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. D. C., & Grandón-Avenidaño, M. L. (2016). Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141.
15. Mainegra, J. M. S. E., & Díaz, B. A. S. (2012). Organizational Environment in Primary Health Care Institutions. *Revista Médica Electrónica*, 34(5)
16. Freire, R. P. D. A. S., Martínez, J. M. D. L. T., Hernández, A. M. L., & Paiva, S. B. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 107-141.
17. Pérez, A. M. S., & Miranda, D. R. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3), 3.
18. Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39, 385-393.
19. Mainegra, J. M. S. E., & Díaz, B. A. S. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5).
20. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: People management and development*. CIPD Publishing.

21. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
22. Dirks, K. T. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leaders. *Handbook of trust research*, 15-28.
23. Quiceno Posada, P. A. (2015). Factores de motivación laboral y objetivos organizacionales (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
24. Ballesteros, R. F. (1981). Comparaciones entre la evaluación tradicional y la evaluación conductual. In *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones* (pp. 63-89). Pirámide.
25. Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80-84.



## **ANEXOS**

**Encuesta de las Características personales y laborales del personal  
médico asistencial**

**1. Establecimiento de Salud**

- a) C.S. Ciudad Nueva
- b) C.S. La Esperanza
- c) C.S Alto Alianza
- d) P.S. J.V. Alvarado
- e) P.S. Cono Norte
- f) P.S. Intiorko

2. **Edad:** \_\_\_\_\_ Años (Fecha de nacimiento)

**3. Sexo**

- a) Masculino
- b) Femenino

**4. Estado civil**

- a) Casado
- b) Soltero
- c) Viudo
- d) Divorciado
- e) Separado
- f) Conviviente

5. **N° de hijos:** \_\_\_\_\_

6. **Tiempo de servicio:** \_\_\_\_\_ Años (fecha de inicio de labor en microred)

**7. Supervisión :**

- a) Ninguna
- b) semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual

**8. Incentivos**

- a) Préstamos financieros Banca Privada
- b) Préstamos financieros banca nacional
- c) Otros

**9. Horario de trabajo**

- a) 6 horas diarias
- b) 8 horas diarias
- c) 12 horas (guardias diurnas)
- d) 12 horas (guardias nocturnas)
- e) Otros

**10. Condición laboral**

- a) Ley 276 Nombrado
- b) Ley 276 Contratado
- c) Ley 728 CLAS
- d) Locación transitoria (por horas)

**11. Ambiente laboral :**

- a) Agradable
- b) Tenso
- c) No agradable
- d) Incierto

**12. Relación con compañeros de trabajo**

- a) Adecuada
- b) No adecuada

**13. Grado de Satisfacción laboral**

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Moderadamente satisfecho
- d) indiferente
- e) Moderadamente insatisfecho
- f) insatisfecho
- g) Muy insatisfecho

### Test de Clima Laboral

ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL		
1. EL trabajo es realmente estimulante	V	F
2. Ud., se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	V	F
3. Los jefes suele dirigirse a Ud., en tono autoritario	V	F
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importante	V	F
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo	V	F
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar	V	F
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.	V	F
8. Se da mucha importancia mantener la disciplina y las normas	V	F
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente	V	F
10. Al veces hace demasiado calor en el trabajo	V	F
11. No existe mucho espíritu de grupo	V	F
12. El ambiente es bastante impersonal (frio y distante)	V	F
13. Los jefes les suele felicitar cuando hace algo bien.	V	F
14. Ud. posee bastante libertad para actuar como crea mejor. Ud.	V	F
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.	V	F
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.	V	F
17. Las actividades están bien planificadas	V	F
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.	V	F
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.	V	F
20. La iluminación es muy buena	V	F
21. Muchos parecen estar solo pendiente del reloj para dejar el trabajo.	V	F
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.	V	F
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados	V	F
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones	V	F
25. Muy pocas veces las cosas las cosas se dejan para otro día.	V	F
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse	V	F
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.	V	F
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas y normas establecidas.	V	F
29. Esta institución sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.	V	F
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente	V	F
31. La gente parece estar orgullosa de la organización	V	F
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	V	F
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados	V	F
34. Aquí se puede utilizar nuestra propia iniciativa para hacer las cosas.	V	F
35. Nuestro grupo de trabajo es muy incierto y práctico	V	F

36. Aquí nadie trabaja duramente.	V	F
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidos.	V	F
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.	V	F
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí	V	F
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno	V	F
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	V	F
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.	V	F
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia	V	F
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismo, cuando surge un problema	V	F
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.	V	F
46. Nos meten Prisas para cumplir las tareas.	V	F
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas	V	F
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.	V	F
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo	V	F
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo	V	F
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.	V	F
52. A menudo los empleados almuerzan juntos al mediodía.	V	F
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo	V	F
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independiente	V	F
55. Se toman en serio la frase el trabajo antes que el juego.	V	F
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.	V	F
57. Muchas veces los empleados tienen duda porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.	V	F
58. Los jefes siempre está controlando al personal y le supervisa muy estrictamente	V	F
59. En raras ocasiones se intenten nuevas maneras de hacer las cosas	V	F
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	V	F
61. En general aquí se trabaja con entusiasmo	V	F
62. Los empleados de diferentes puestos en esta institución, no se llevan bien entre sí	V	F
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.	V	F
64. Se animan a los empleados a que aprendan cosas, no sean directamente aplicables a su trabajo.	V	F
65. Los empleados trabajan muy intensamente	V	F
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un	V	F

buen trabajo.		
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.	V	F
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados	V	F
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo	V	F
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo	V	F
71. Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario.	V	F
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.	V	F
73. Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales	V	F
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes	V	F
75. El personal parece ser muy poco eficiente	V	F
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.	V	F
77. Las normas y los criterios siempre cambian constantemente.	V	F
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres	V	F
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	V	F
80. El mobiliario normalmente está bien colocado	V	F
81. El trabajo aquí es muy interesante.	V	F
82. A menudo la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.	V	F
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	V	F
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo	V	F
85. Los empleados suelen llegar tarde a su centro de trabajo	V	F
86. Frecuentemente hay tanto trabajo, que hay que hacer horas extraordinarias	V	F
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados	V	F
88. Si un empleado llega tarde, sale también tarde.	V	F
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre para lograr mejores resultados	V	F
90. Los locales están siempre bien ventilados	V	F

### Test de Satisfacción Laboral

	Muy Insatisf.	Instafis .	Moder. Intsatisfis .	Ni Satisf Ni Insatisf.	Moder. Satisf.	Satisf .	Muy satisf.
Condiciones físicas del trabajo							
Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
Relación con compañeros de trabajo							
Reconocimiento que obtienes por trabajo bien hecho.							
Tu superior Inmediato							
Responsabilidad que se te ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de usar tus capacidades							
Relación entre dirección y trabajadores							
Posibilidades de promocionar							
El modo que tu establecimiento esta gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que haces							
Tu horario de trabajo							
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
Tu estabilidad en el empleo							