UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

DELEGACIÓN JUJUY.

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Carrera: Lic. En Recursos Humanos con Orientación Organizacional.

TÍTULO DEL TFG: "Diagnóstico del clima organizacional en un Sanatorio de la Provincia de Jujuy (2017-2018)".

Alumno: Joaquín Ramiro Iván Alarcón

Director de Tesina: Lic. Fabián Héctor Asiar

2018

Canciller:

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO. *Arzobispo de Salta.*

Rector:

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

Delegado Rectoral de Jujuy:

Prof. SERGIO CASTANETTO

Decano Facultad de Economía y Administración:

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

Jefa de Carrera Lic. En Recursos Humanos:

Lic. María Soledad Perevicins

Coordinador académico de carreras presenciales de UCASAL delegación Jujuy:

Mgster. CLAUDIA MAMANÍ

Título del TFG: Diagnóstico del clima organizacional en un Sanatorio de la Provincia de Jujuy (2017-2018)

Dedicatoria y agradecimientos

A MIS PADRES, Norma Angélica Navea Borcosky y Luis Gualberto Alarcón, por ser lo mejor de mi vida, por su apoyo incondicional, por los valores inculcados, su ejemplo y su motivación para seguir adelante en el transcurso de mi vida y de mi carrera.

A MIS HERMANOS, José Luis y Camila por su apoyo y amor, motivándome a cumplir todas mis metas, en la vida todo es posible, con esfuerzo, sacrificio y dedicación. ¡Los amo!

¡¡¡ A Heraldo de buenas noticias!!!

Índice

Primera parte. Dimensión epistemológica 10
Definición del tema de investigación 10
Planteamiento del problema 10
Justificación 12
Antecedentes 13
Objetivo General 17
Objetivos Específicos 17
Hipótesis sustantiva 17
Segunda parte. Encuadre teórico conceptual 18
Administración de Recursos Humanos en la Historia 18
Organización 19
Las personas y las organizaciones 20
Clima Organizacional 21
Percepción 22
Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional. 23
Factores internos y externos que inciden en el clima organizacional 23
Satisfacción del trabajo 25
Tercera parte encuadre metodológico 26
Tipo de estudio 26
Definición Teórica o Conceptual de las Variables 27
Definición Operacional de las Variables 27
Instrumentos de recolección de datos (Instrumento de medición) 30
Encuesta 30
Universo de Estudio y Unidades de Análisis (Muestra) 31
Plan de Análisis 32
Prueba Piloto 34
Cuarta parte. Exposición, análisis e interpretación de los datos 36
Tablas y gráficos de datos cuantitativos 37
Análisis e interpretación de tabla N° 1 y gráfico de sexo de los encuestados 37
Análisis e interpretación de tabla N° 2 y gráfico de distribución de población según grupo etario y sexo. 38
Análisis e interpretación de tabla N° 3 y gráfico del nivel de satisfacción con el trabajo que realizan 39

Análisis e interpretación de tabla N° 4 y gráfico del sentido de pertenencia al Sanatorio 39
Análisis e interpretación de tabla N° 5 y gráfico del nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio 40
Análisis e interpretación de tabla N° 6 y gráfico de la distribución de la carga de trabajo 41
Análisis e interpretación de tabla N° 7 y gráfico de reconocimiento y valoración del trabajo por los jefes 42
Análisis e interpretación de tabla N° 8 y gráfico del nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) para realizar su trabajo 43
Análisis e interpretación de tabla N° 9 y gráfico de retroalimentación para reforzar puntos débiles según la evaluación de desempeño 44
Análisis e interpretación de tabla N° 10 y gráfico de información adecuada para realizar un trabajo 45
Análisis e interpretación de tabla N° 11 y gráfico de participación en diferentes actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza 46
Análisis e interpretación de tabla N° 13 y gráfico de respaldo del jefe/ supervisor frente a sus superiores 48
Análisis e interpretación de tabla N° 14 y gráfico de apoyo de los jefes ante dificultades 49
Análisis e interpretación de tabla N° 15 y gráfico de nivel de compromiso por apoyar el trabajo de tus pares 50
Análisis e interpretación de tabla N° 16 y gráfico de conformidad con el salario 51
Análisis e interpretación de tabla N° 17 y gráfico de funciones claramente definidas en el Sanatorio 51
Análisis e interpretación de tabla N° 18 y gráfico de beneficios que el Sanatorio otorga a los trabajadores 52
Análisis e interpretación de tabla N° 19 y gráfico de conocimiento de planes y acciones específicos de los jefes del Sanatorio destinados a mejorar su trabajo 53
Análisis e interpretación de tabla N° 20 y gráfico de la relación entre mis compañeros de trabajo en la organización 54
Análisis e interpretación de tabla N° 21 y gráfico de preocupación de los supervisores (jefes) del Sanatorio por mantener elevado el nivel de motivación del personal. 55
Análisis e interpretación de tabla N° 22 y gráfico de “siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo” 56
Análisis e interpretación de tabla N° 23 y gráfico de existencia de comunicación fluida entre mi área y el resto de las áreas o sectores 57
Análisis e interpretación de tabla N° 24 y gráfico de existencia de comunicación dentro de mi grupo de trabajo 58
Análisis e interpretación de tabla N° 25 y gráfico de *mi ambiente de trabajo para el desempeño de mis labores es:* 59

Análisis e interpretación de tabla N° 26 y gráfico de *en mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:* 60
Conclusiones 61
Consideraciones y sugerencias 63
Referencia Bibliográfica 64
Anexo 66
Anexo 1 67
Encuesta 67
Anexo 2. Matriz de datos cuantitativos 71

Introducción

El tema de estudio del presente trabajo es el Diagnóstico del clima organizacional en un Sanatorio de la Provincia de Jujuy (2017-2018).

El origen de esta investigación surge por una experiencia personal cuando asistí a sacar turno y presencié una situación tensa entre camilleros, al realizar el primer acercamiento con la responsable de recursos humanos, la misma comenta que los conflictos laborales y/o personales se presentaban cotidianamente lo que generaba un clima poco favorecedor.

Contemplando dichas situaciones, surge el interés por describir el clima organizacional del Sanatorio, donde sería conveniente identificar la satisfacción laboral de las personas que trabajan en la organización y su incidencia en el clima organizacional de la empresa a partir de establecer asociaciones entre tres dimensiones de análisis: personal, social y organizacional. Se espera que los resultados emergentes aporten utilidad, particularmente a quiénes son los responsables de tomar decisiones, la información recabada permitió establecer un diagnóstico general del Sanatorio, describiendo e indicando a qué dimensiones será necesario prestarle atención para mejorar el clima laboral y las condiciones.

En lo que respecta a lo metodológico el presente TFG se corresponde con una investigación descriptiva cuyo objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones, se utilizó el método deductivo y el enfoque del estudio fue cuantitativo. En lo que respecta a la técnica de recolección de datos se realizaron encuestas (fuentes primarias) que fueron realizadas de manera personal.

El trabajo está organizado en cuatro partes. La primera parte se denomina dimensión epistemológica, en la misma se define el tema, se realiza el planteamiento del problema, justificación del estudio, revisión de antecedentes para ver el estado de la cuestión, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, además de la hipótesis sustantiva del trabajo.

En la segunda parte, se desarrolla el encuadre teórico conceptual.

En la tercera parte se puede apreciar el encuadre metodológico.

Por último en la cuarta parte se realiza la exposición, análisis e interpretación de los datos, donde se expone los resultados de las variables, los hallazgos, reflexiones e interpretaciones, cabe señalar que se analizan y discuten los resultados en función de resultados de investigaciones antecedentes.

Finalmente se expone la conclusión a la que se arriba y las sugerencias del estudio.

Primera parte. Dimensión epistemológica

Definición del tema de investigación

El tema quedó definido del siguiente modo: "Diagnóstico del clima organizacional en un Sanatorio de la Provincia de Jujuy (2017-2018)"

Planteamiento del problema

El lugar donde se llevó a cabo la presente investigación fue el Sanatorio Nuestra Señora del Rosario de San Salvador de Jujuy, que está ubicado en una zona céntrica de la capital de la provincia.

Dicho Sanatorio es el resultado de cambios sucesivos de la institución madre que se llamaba Instituto de Cardiología, tiene su origen en junio de 1990. Primero con el nombre de Medinor, luego como Instituto de Cardiología y finalmente en el año 1999 como Sanatorio Nuestra Señora del Rosario, formando un centro de medicina general y alta complejidad para la comunidad de la provincia de Jujuy.

El principal objetivo de la misma era ser una institución líder de excelencia en el sistema de salud Argentina que busca el perfeccionamiento de sus recursos humanos, infraestructura edilicia y métodos complementarios de diagnóstico, logrando integrar la comunidad científico-académica con sus pacientes.

El proyecto médico y la excelencia fue siempre la meta, desde la realización de la primera cirugía cardíaca con circulación extracorpórea, el 13 de marzo de 1991, marcó un hito en la medicina jujeña. Luego desde lo académico, la creación de las primeras residencias médicas privadas, en mayo de 1992, y hoy 20 años de trayectoria, con más de |20 promociones de residentes de diferentes especialidades, con la incorporación de tecnología de alta complejidad.

Actualmente esta institución cuenta con aproximadamente 360 empleados de los cuales se pueden incluir médicos, enfermeras, mucamas, personal de mantenimiento, administrativos, secretarios, entre otros. El sector gerencial está formado por una Asamblea de socios, un Directorio General que está dividido en un Director Administrativo y un Director Médico.

El Sanatorio es una empresa de salud, su imagen y marca se encuentra posicionada en el mercado jujeño. Por otro lado, debido al aumento de demanda, ha sido necesaria su expansión y contratación de un mayor número de recursos humanos. No está organizada la implementación de programas o subsistemas que sean positivos

tanto para el personal como para el Sanatorio, los aspectos administrativos son manejados por los directores y una administradora.

La inquietud por estudiar el clima organizacional del Sanatorio surge de una experiencia personal cuando asistí a sacar turno y presencié una situación tensa entre camilleros, en otra oportunidad al realizar el primer acercamiento con la responsable de recursos humanos, a quien se solicitó autorización para ingresar a la institución, la misma comenta que, estaba retrasada porque debía atender problemas con el personal de enfermería. El problema es que según datos brindados por esta persona los conflictos laborales y/o personales se presentan cotidianamente lo que genera un clima poco favorecedor.

Contemplando dichas situaciones, interesa describir el clima organizacional del Sanatorio, donde sería conveniente identificar la satisfacción laboral de las personas que trabajan en la organización y su incidencia en el clima organizacional de la empresa a partir de establecer asociaciones entre tres dimensiones de análisis: personal, social y organizacional. Los resultados emergentes aportaran utilidad, particularmente a quiénes son los responsables de tomar decisiones, permitirá establecer un diagnóstico general del Sanatorio, describiendo e indicando a qué dimensiones será necesario prestarle atención para mejorar el clima laboral y las condiciones.

Por otro lado, desde el Sanatorio existe la necesidad de presentar una propuesta de cambio que les permita acreditar dentro del sistema de salud en el marco del método de evaluación básico que desarrolla el Instituto Técnico para la Acreditación de Establecimientos de Salud (ITAES). Este proceso tiene un componente esencial que es el de mejorar los estándares de atención, calidad y satisfacción de la población jujeña. Entre los criterios y requisitos para acreditar se incluye la necesidad de evaluar la Calidad de Atención y el Clima organizacional. El clima organizacional puede llegar a incidir sobre los niveles de eficacia y efectividad de la institución a investigar, para hacer un diagnóstico del mismo se formularon las preguntas que orientarán la investigación:

¿Cómo es el clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario?

¿Cuál es el nivel de satisfacción del trabajo que realizan los empleados del sanatorio?

¿Existe alguna relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario?

Justificación

En cuanto a la relevancia científica del presente trabajo, se puede aseverar que atendiendo a diversas teorías planteadas en distintos estudios científicos en muchos de ellos concuerdan que un buen clima organizacional influye sobre la productividad y el rendimiento de los trabajadores, hoy el Recurso Humano ha adquirido una importancia estratégica en las empresas, convirtiéndose en la base de las ventajas competitivas. Es por lo anterior necesario para las organizaciones, conocer el clima organizacional que a largo plazo permita diseñar modelos que le posibiliten optimizar el clima organizacional.

En las empresas de salud el rol del recurso humano es fundamental en la creación del servicio, la fidelización del paciente se logrará por medio de una adecuada atención del mismo por parte del colaborador hacia el paciente, por eso mismo propiciar un adecuado clima laboral redundará en un beneficio no sólo para los empleados sino también para los pacientes.

Toda organización es por definición una entidad social, en la que trabajan personas, con fines y objetivos comunes, en ese marco es que se desarrolla el Clima Laboral y en el desempeño de sus roles y funciones las personas pueden actuar favoreciendo o no las metas de la organización.

El Sanatorio, como toda organización es un ente social, en el que si se consideran los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, que está constituido por alrededor de 360 personas, en el que coexisten diferentes profesionales que confluyen en ella donde los conflictos laborales y/o personales no están ausentes. Sin embargo todos tienen fines y objetivos comunes, partiendo de esa base es que, se piensa al clima organizacional y el desempeño de los roles y funciones de las personas que allí trabajan a sabiendas de que las mismas pueden actuar favoreciendo o no las metas de la organización.

Debido a la cantidad y diversidad de personal resulta necesario conocer el clima organizacional y para ello hay que empezar por describir y entender a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización. Este trabajo pretende contribuir de alguna manera a este entendimiento y en general aportar en los criterios que se deben tomar para llevar adelante una propuesta para la optimización del clima laboral del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario.

De allí la relevancia empírica por un lado y social por otro, dado que constituye una contribución para mejorar la calidad de atención para la comunidad de la provincia de Jujuy.

Antecedentes

En este apartado, se espera dejar plasmados los trabajos realizados hasta el presente, se tomarán los últimos cinco años para ver que se ha dicho sobre el tema propuesto, desde qué teorías o posicionamientos, desde qué metodología y con qué resultados y qué aportan al tema de investigación del presente proyecto.

A nivel internacional se encontró una tesis de grado realizada en Guatemala del año 2014 titulada: *El Clima laboral en los/las colaboradores/as del Área Administrativa del hospital Regional de Cobán, A.V.*, su autora, (Sierra García, 2015), realiza una investigación de carácter descriptiva en la que busca explicar que el incremento de colaboradores y el personal de nuevo ingreso ha propiciado un ambiente de inestabilidad, altos índices de rotación, conflictos laborales y/o personales, como también burlas, rumores y acusaciones infundadas, estos incidentes pueden repercutir emocionalmente en los mismos, es por ello que la problemática afecta al hospital, porque disminuye su productividad como institución de servicio , ya que un colaborador en condición conflictiva, que es víctima de rumores, burlas o bien acusaciones sin fundamento, no tendrá el rendimiento esperado, ni adecuadas relaciones interpersonales, por lo que juega un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, influyendo en los beneficios y trato con los demás compañeros, afectando así mismo la imagen que debe tener hacia las personas que se atienden. El diseño estadístico que se realizó para la recolección de información fue la tabulación de los resultados del cuestionario de Clima Laboral, través de Microsoft Excel.

En dicha investigación se entiende al clima en relación directa con la motivación, la autora de la tesis se apoya en lo que plantea Chiavenato (2007), quien afirma que el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. Según Sierra García (2014):

> "Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque […]permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. El motivo por el cual la institución debería interesarle que las personas estén motivadas

> es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre el Clima Laboral de los colaboradores y gratificación visualizadora dentro de la institución (Sierra García, 2015, pág. 37)".

Como conclusión en este trabajo se estableció que el clima laboral del área administrativa del Hospital Regional de Cobán se encuentra favorable, por la incidencia de factores positivos encontrados. Sin embargo se encontró todavía un tanto deficiente los factores de orientación a la calidad y la remuneración.

Otro trabajo hallado a nivel internacional, es el de la tesis de grado titulada; *Clima Organizacional en los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte,* realizada en Lima, Perú en el año 2017, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la Facultad de Medicina. Este trabajo de Solís Chuquiyauri (2017) (2017) es de carácter cualitativo, cuyo diseño fue de tipo etnográfico, en el que se pretendió interpretar, analizar y generar nuevos conocimientos que puedan influir sobre el Clima Organizacional.

El problema planteado en esta investigación busca la forma de relacionar la cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, mediante un análisis del tipo cualitativo que permita establecer, clarificar, conocer nuevos conceptos a partir de la aproximación muy cercana con la gente que se encuentre con el quehacer diario.

Se recupera de dicho estudio la noción de clima organizacional, al respecto la autora menciona que: Resulta difícil dar una definición clara de clima organizacional […] existen diversos tipos y definiciones de clima organizacional, sin embargo un factor común a todos ellos es la repercusión que este tiene sobre el desenvolvimiento (en términos de eficiencias y eficacia) de la dinámica de las instituciones (Torrecilla, 2009).

Es un estudio cualitativo etnográfico. La muestra estuvo conformada por los trabajadores del Hospital de Baja Complejidad Vitarte, mediante un muestreo no probabilístico aleatorio intencionado hasta que se obtuvo la saturación de categorías. Se aplicó entrevistas a profundidad, a través de las sub categorías orientadoras: Cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, para luego ser procesadas y analizadas mediante el software ATLAS.ti. El diseño metodológico difiere del de la presente investigación, sin embargo se recupera este antecedente, porque coincide en el hecho de que plantea que un adecuado conocimiento del Clima Organizacional por los que dirigen las instituciones y los trabajadores, cobre real

importancia al formar parte de las organizaciones que pretenden ostentar altos rendimientos y niveles de eficacia.

Según los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que El clima organizacional del Hospital de Baja Complejidad Vitarte es percibida por sus trabajadores como medianamente favorable.

Otro estudio que se rescata para el presente trabajo se denomina *Análisis del clima organizacional aplicado al Hospital Victoria, Valdivia, Chile* (2003). La importancia de mencionar este trabajo es hacer evidente el hecho de que se estudia el clima organizacional dentro de una unidad hospitalaria y cómo esto ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la organización, a través de la percepción que lo trabajadores tienen sobre ella.

Al hacer este estudio, López y Navarro (2003), tuvieron como objetivo principal, medir y analizar el clima organizacional en el Hospital de Victoria, en Valdivia, Chile, para determinar cuál era el ambiente de trabajo existente. La metodología para la recolección de la información se llevó a cabo a través de una muestra representativa, donde se aplicó un cuestionario, a los trabajadores del hospital, con 71 indicadores, que determinaban las 14 variables que utilizaron para medir el clima de la organización. Se obtuvo como resultado que el clima organizacional existente en el Hospital de Victoria es regular, por lo que se consideró incapaz de impulsar la mejora de la administración hospitalaria.

En lo que respecta a los antecedentes de investigaciones realizadas en Argentina, se encontró uno en la provincia de Buenos Aires del año 2015 titulado: *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes pertenecientes al sector público y privado,* de la Facultad de Psicología y Relaciones Humanas – Universidad Abierta Interamericana, cuyo autora es Belizán (2015). Esta investigación es de tipo transversal ya que mide el nivel de Satisfacción Laboral y Clima Laboral en un solo momento temporal y sigue un diseño de tipo descriptivo-comparativo no experimental entre los sectores públicos y privados. El trabajo tiene como objetivo determinar la percepción del Clima Organizacional de los docentes según el ámbito en el que se desenvuelven, sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones del Clima Organizacional según el ámbito de trabajo. Se rescata del mismo el abordaje que realizan del Clima Laboral y su relación con la Satisfacción Laboral.

Los resultados de la investigación mostraron que existen relaciones estadísticamente significativas entre la Satisfacción Laboral y el Clima Laboral en los docentes evaluados. Por lo tanto se confirma la hipótesis de que el Nivel de Satisfacción Laboral se asocia con la percepción del Clima Laboral de los docentes.

Otro trabajo realizado en Argentina es el de Martínez & Ramos (2012) titulado *Satisfacción en el ejercicio profesional de los licenciados en una unidad de neonatología,* de la Facultad de Ciencias Médicas - Escuela de Enfermería - Universidad Nacional de Córdoba del año 2012. El tipo de estudio realizado es Observacional- Descriptivo-transversal, trabajan con encuestas a licenciados enfermeros tomados al azar de ambos turnos.

Se rescata esta tesis por el escenario seleccionado para el estudio y por el abordaje que realizan del concepto de satisfacción laboral, para ello se apoyan en el concepto brindado por Locke (1976) que la caracteriza como "estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. En la realización de este proyecto utilizan la variable satisfacción laboral elaborada por el mencionado autor en la que describe diversas dimensiones, estas son: Satisfacción con las condiciones del trabajo (Condiciones de Seguridad, Condiciones Higiénicas, Condiciones Estéticas, Condiciones Ergonómicas y las Condiciones de Bienestar); Satisfacción con el salario; Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos; Reconocimiento; Satisfacción con compañeros; Satisfacción con supervisión y la satisfacción con la compañía y la dirección.

Concluyen que la falta de cargos a cubrir hace que muchos de los licenciados enfermeros del servicio de neonatología presenten una baja satisfacción laboral.

Por último, se rescata un trabajo realizado por Martínez (2015) en Argentina denominado *Análisis de la cultura y clima organizacional de una dependencia pública de la provincia del Chaco y de sus posibilidades de cambio,* de la Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste del año 2015.

El objeto de este trabajo ha sido estudiar una oficina pública de la Administración Central de la Provincia del Chaco, desde la perspectiva de la Sociología de las Organizaciones.

Esta investigación ha perseguido el objetivo de conocer su cultura y clima organizacional, identificándose en ella se dan las condiciones contextuales y personales adecuadas y necesarias, para que puedan producirse cambios.

La metodología de investigación adoptada ha consistido en un alcance descriptivo, un tipo básico, bibliográfico y de campo, un diseño no experimental transversal, con una estrategia de abordaje cuantitativa, para la que se aplicaron instrumentos tales como cuestionarios cerrados a una muestra no probabilística, voluntaria de sujetos-tipo.

Los resultados emergentes aportan utilidad a la oficina analizada, particularmente a quiénes toman decisiones, en el sentido de que permite localizar dónde se producen debilidades y en qué aspectos hay fortalezas, estableciéndose así un diagnóstico general de la misma, describiendo sus condiciones contextuales e indicando a qué cuestiones prestarle atención para mejorar.

La principal conclusión a la que se ha arribado se refiere al hecho que, a pesar de que la cultura actual es más bien conservadora, hay indicios de que pueden introducirse ciertos cambios, atento que la situación presente difiere por completo a la deseada, idealizándose una cultura totalmente opuesta a la que se devela en realidad, así como tampoco hay plena satisfacción respecto a los procedimientos, las relaciones humanas / interpersonales, y la información / comunicación.

Objetivo General

- Describir el clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario de la Provincia de Jujuy (2017-2018)

Objetivos Específicos

- Determinar el clima laboral del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario, a partir del análisis de tres dimensiones (personal, social y organizacional).
- Identificar el nivel de satisfacción del trabajo que realizan los empleados del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario.
- Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario.

Hipótesis sustantiva

El clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario se relaciona negativamente con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la organización.

Segunda parte. Encuadre teórico conceptual

Se comenzará por hacer un breve recorrido histórico de la Disciplina de la Administración de Recursos Humanos.

Administración de Recursos Humanos en la Historia

	Industrialización Clásica	**Industrialización Neoclásica**	**Era de la Información**
Periodo	***1900-1950***	***1950-1990***	***1990***
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocio.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de Tratar a las personas	Personas como factores de producción inherentes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que lo controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedores de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedores de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del Talento Humano.

Nota: Cuadro elaborado en base al libro de Idalberto Chiavenato (2007)

El presente trabajo adopta como Teoría General que enmarcará el estudio a la Teoría de la Industrialización Neoclásica, denominada como Administración de Recursos Humanos.

Alles (2009) describe el cambio vertiginoso en la disciplina de los RRHH.

> Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en

> dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización. Podemos agregar otra m4otivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero "recurso" del cual se dispone (2009, pág. 16)

El desafío en toda organización es lograr que la Administración de Recursos Humanos interactué con las personas, de tal forma que las jerarquías de metas trazadas por la misma respalden tanto a la organización como al colaborador, logrando un equilibrio laboral, emocional y de pertenencia, que coadyuve a la consecución de objetivos de la organización.

Organización

> En nuestra sociedad la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta por éstas. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones de las que depende para hacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario y obtener los productos y servicios que necesita. Desde una perspectiva más amplia, "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas o reconstruidas para lograr objetivos específicos" (Chiavenato, 2001, pág. 15)

Además se la considera como "La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad" (Gómez Cejas, 1994, pág. 191)

Toda organización es un sistema que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. La organización, como ente autónomo e independiente, está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

- Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- Deber hacer: Misión, nos dice para que existe la organización.
- Deber estar: Visión, nos orientar para saber hacia dónde vamos, con qué y cómo llegamos.

Según Chiavenato (2001) las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son

diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En definitiva organizar es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

Las personas y las organizaciones

El autor Chiavenato (2001), abordó profundamente las teorías de las personas dentro de la organización y establece que "los seres humanos forman las llamadas organizaciones", el análisis del comportamiento humano entonces vendría a ser el elemento más importante para llegar a comprender y analizar a las organizaciones, especialmente aquellas que componen la administración de personal. También considera que "el analista de Recursos Humanos puede recurrir a analizar el comportamiento de las personas como seres humanos comunes y corriente o como un recurso potencial que puede ser explotado para el éxito de una organización"; es decir, por un lado ver personas que poseen distintas personalidades, aspiraciones, actitudes, valores, necesidades diferentes, objetivos trazados, pero todos ellos propios del ser humano; o bien, verlo como un recurso más de la empresa y su influencia en ella, teniendo en cuenta solo sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, y otras actuaciones que resultan sumamente interesante para el desarrollo de esa persona dentro de la organización, y que pronosticarán su éxito en el desenvolvimiento que tenga dentro de la propia organización.

El hombre como tal, sin distinción de sexo, raza, color, etc.; es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas a la organización.

Contemplando a la persona como ser social, será necesario que cualquier organización conozca el clima laboral con el fin de buscar el continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Clima Organizacional

Para definir el clima organizacional, se contemplará un elemento fundamental, que son las percepciones que tiene el trabajador, sobre las estructuras y procesos de su medio laboral. Cabe señalar que el comportamiento del personal no es el mero resultado de los factores organizacionales, sino que depende en gran medida de las percepciones que tienen las personas respecto a dichos factores. Gonçalves (1997) menciona que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las mismas generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Sin embargo, estas percepciones dependen de alguna manera de las interacciones, actividades y experiencias que tengan en la empresa. Por ende el clima refleja la interacción entre lo personal y lo organizacional. Gonçalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Para completar la noción de clima se tendrá en cuenta el aporte de Álvarez (1995) quien define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter impersonal, físico y organizacional. El Ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

En síntesis el clima existe en función de las percepciones de los miembros, asimismo los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima. El clima que resulta de estos factores incide en ciertos comportamientos en los individuos. Éstos a su vez inciden en la organización, y por lo tanto, inciden en el clima.

Percepción

Cada persona puede interpretar una situación de diversas maneras, esto dependerá entre otras cosas, de los sentidos, a su vez dependerá del entorno en que el individuo está inserto y de las características propias del mismo.

> Pastor (2000) define la percepción como: "proceso cognoscitivo, bastante más inmediato, concreto y espontáneo que el pensamiento racional, por el que se pueden elaborar juicios relativamente elementales acerca de personas, objetos y eventos, mediante informaciones de tipo sensorial, seleccionadas y rudimentariamente organizadas" (Chiang Vega, Martín R., & Núñez Partido, 2010, pág. 141).

La percepción forma parte de uno de los mecanismos a través de los cuales una persona conoce, se representa, juzga o se forma una imagen de algo o alguien. Cabe señalar que ese sujeto conoce a los demás personas no únicamente desde la vía de la estimulación sensorial, sino que además puede razonar, pensar, deducir e imaginar, todo estos elementos conjugados incluye la percepción.

Las percepciones tienen determinadas características, entre ellas pueden nombrarse las que se desarrollan en el libro: "*Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral":*

a) Toda percepción de estímulos consiste en una organización global de la experiencia.
b) Toda percepción está sujeta a la espontánea tendencia de organizar configuraciones estructuradas.
c) Las formas perceptivas se destacan de sus fondos o ambientes amorfos como figura con entidad propia, individualizada, delimitada y cerrada.
d) Las formas perceptivas se experimentan como si gozaran de significado propio.
e) En las percepciones rápidas, las formas defectuosas e irregulares resultantes tienden a adquirir una forma buena o simétrica.
f) Estas formas buenas o simétricas tienden a conservarse constantes aun cuando varían las condiciones de su presentación (Chiang Vega, Martín R., & Núñez Partido, 2010, pág. 142).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stringer, en una gran variedad de factores. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir, que explicarían el clima existente en una determinada empresa (Tabla1).

Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional.

Dimensión	Representación
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto)
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada uno a lo suyo"
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Cuadro extraído de (Moreno Loera, Arrieta Díaz, & Gozález Herrera, 2013, pág. 83)

Según los autores la identificación del clima organizacional, desde la perspectiva de las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento, es considerada como un estudio que se contextualiza en el marco de sus dimensiones. En este se identifican y abordan de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes del clima organizacional. Fuente: Gan, Berbel (2007).

Factores internos y externos que inciden en el clima organizacional

El clima laboral depende de varios factores importantes que acontecen en la propia organización, éstos pueden ser internos o externos, los mismos pueden influir en un mal o buen clima organizacional y la suma de todos ellos será la que lleve a un mejor funcionamiento de la empresa o unas mayores necesidades dentro de la misma.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene

una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Hoy día se lo conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional (Jiménez Lemus, 2011)

Por otro lado, la experiencia del trabajador en su medio laboral, puede incidir en sus actitudes y comportamientos, afectando de manera importante los resultados de la organización. A continuación se trabajará la satisfacción laboral, esto debido a la cercanía de estos constructos que trae consigo que no exista una frontera teórica clara, sobre donde empieza uno y termina otro, incluso, no faltan quienes plantean que es lo mismo con diferentes nombres

Satisfacción del trabajo

En esta investigación se compartirá el criterio de Pupo- Guisaldo, Velásquez-Zaldívar & Tamayo – Fajardo (2017), estos autores consideran al clima y la satisfacción como:

> Constructos diferentes y relacionados. Diferentes porque el clima es descriptivo de la organización y la satisfacción evaluativo del trabajador. Relacionados porque se consideran momentos distintos de un continuo, con un carácter cíclico y conectados en los dos sentidos, al entender que un determinado clima organizacional afecta el grado de satisfacción de los trabajadores y a su vez esta satisfacción incide en el clima organizacional (Pupo- Guisado, Velázquez- Zaldívar, & Tamayo- Fajardo, 2017).

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newtrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Está íntimamente relacionada con las condiciones laborales del trabajador.

Tercera parte encuadre metodológico

Tipo de estudio

Según su profundidad, la presente investigación se corresponde con una investigación descriptiva cuyo objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.

Para orientar este tipo de investigación, a través de actividades sucesivas y organizadas, se empleará el tipo de diseño descriptivo, acorde a los objetivos de investigación, instrumentos seleccionados y las variables. Por diseño descriptivo se entenderá a "aquél que trata características similares de un conjunto de comportamientos, de fenómenos de problemas (Giménez de Agüero & De Gregorio, 2017, pág. 36)".

> El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga (Hernández Sampierri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997, pág. 61).

Por lo tanto se utilizará el método deductivo, para ello se utilizarán encuestas (fuentes primarias) que serán realizadas de manera personal. El enfoque del estudio será cuantitativo.

Otras características del estudio son las siguientes:

- Atendiendo al alcance temporal de la misma puede afirmarse que es retrospectiva, refiere al pasado inmediato.
- Por la amplitud del mismo, es micro sociológico: hace referencia al estudio de variables y sus relaciones en grupos pequeños o medianos.
- Según las fuentes a emplear, hay fuentes primarias, la información se logra mediante la sistematización de los datos que se recogerán para el trabajo en el que se lo emplea, son de primera mano. También se usarán fuentes secundarias tales como : bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis. Artículos especializados. - Webgrafía en relación a los temas

planteados en el trabajo de investigación e información impresa que otorgó la empresa con autorización del directorio del Sanatorio.

Definición Teórica o Conceptual de las Variables

Las variables son atributos, propiedades o características potencialmente derivables de las "unidades de análisis" (Ynoub, 2007) .

Sabino opina que operacionalizar una variable, "es un proceso por el cual se hacen operativos, es decir manejables, posibles de trabajar los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar" (Giménez de Agüero & De Gregorio, 2017).

En la presente investigación la variable o problemática de estudio es el clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario, cuyas dimensiones de análisis serán a nivel individual o personal es decir propias del trabajador (que servirán para identificar el nivel de satisfacción del trabajo que realizan en el Sanatorio), de la organización y la social que ejercen en mayor o menor medida un grado de influencia en el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Sanatorio.

Definición Operacional de las Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub - Indicadores
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL SANATORIO	**INDIVIDUAL**	Edad	
		Sexo	Masculino Femenino
		Lugar de trabajo	Sector y Puesto
		Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo:	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de sus pares, colegas y otros en el Sanatorio	Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto

		Nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio	Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto
		Nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización	Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto
		Calificación de su sentido de pertenencia al Sanatorio	Muy Bajo Bajo Regular Alto Muy Alto
		Participa de las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
	SOCIAL	En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		Para el desempeño de sus labores su ambiente de trabajo es	Malo Regular Bueno Muy Bueno
		Existe comunicación dentro del grupo de trabajo	Nunca Con cierta frecuencia Siempre

		Comunicación fluida entre su área y el resto de las áreas o sectores	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		Relación entre los compañeros de trabajo en la organización	Muy Mala Mala Regular Buena Muy Buena
	ORGANIZACIONAL	Los supervisores (jefes) del Sanatorio se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		Los jefes del Sanatorio cuentan con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.	Nunca Con cierta frecuencia Siempre Recientemente No sabe, no contesta
		El Sanatorio otorga buenos beneficios a los trabajadores	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		En el Sanatorio las funciones están claramente definidas	SI
			NO
		Ante las dificultades siente el apoyo de sus jefes	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		El Jefe de área/supervisor respalda a sus colaboradores frente a sus superiores	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		El jefe da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el trabajo	Nunca Con cierta frecuencia Siempre

		El jefe brinda la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño	Nunca Con cierta frecuencia Siempre
		El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuentan para realizar bien su trabajo es	Malo Regular Bueno Muy Bueno
		Los jefes reconocen y valoran el trabajo de sus colaboradores	Nunca Con cierta frecuencia Siempre

Instrumentos de recolección de datos (Instrumento de medición)

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (Sabino, 1992).

Encuesta

Se utilizó la encuesta (*ver Anexo 1*) que sirvió para determinar el clima laboral del Sanatorio. Las mismas fueron realizadas al personal de las diferentes áreas: administrativos, enfermeros, camilleros, médicos, personal de mantenimiento, mucamas, entre otros, la encuesta será entregada a cada uno de los encuestados, dicho instrumento tiene una presentación donde se les solicita que respondan con sinceridad a las preguntas que se les presentan. Las preguntas tienen múltiples opciones y requieren de una única respuesta.

> Las encuestas son útiles para reunir datos a fin de describir los fenómenos y sus condiciones de existencia, encontrar regularidades, determinar las relaciones entre las distintas variables y dimensiones de estudio, e inclusive llegar a la formulación hipotética de relaciones causales, que pueden ser insumo de una próxima investigación (Ministerio de Educación, pág. 154).

La encuesta proporcionada al personal consta de 28 ítems que se corresponden a variables y dimensión de estudio propuestas, en total se realizaron 31 encuestas. Una vez efectuadas las encuestas se dispuso el llenado de una matriz de datos principal (*ver Anexo 2*), paso necesario para pasar a la fase de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Universo de Estudio y Unidades de Análisis (Muestra)

Se entenderá al universo como el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a la investigación, que tienen determinadas características definitivas. Ante la posibilidad de investigar el conjunto en su totalidad, se seleccionara un subconjunto al cual se denomina muestra. Carrasco (2009) señala que el:

> Universo es el conjunto de elementos –personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras- finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación (pág. 236).

Hernández- Sampieri, Fernández- Collado, & Baptista- Lucio (2014) explican que "La muestra es el Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta". La muestra principal es no probabilística intencional. Se invitó a participar de la encuesta a 30 trabajadores de diversas áreas:

- Área de Limpieza
- Área de consultorios externos.
- Servicio de nutrición.
- Camilleros
- Farmacia
- Mantenimiento
- Facturación
- Enfermeros
- Médicos
- Calidad
- Comunicación

Plan de Análisis

Objetivos	Dimensiones	Indicador	Instrumento de Recolección de Datos
Determinar el clima laboral del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario, a partir del análisis de tres dimensiones (personal, social y organizacional).	Personal	Edad Sexo Lugar de trabajo El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de sus pares, colegas y otros en el Sanatorio Nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio Calificación de su sentido de pertenencia al Sanatorio Participa de las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza	Encuesta
	Social	En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo Cómo es su ambiente de trabajo para el desempeño de sus labores Existe comunicación dentro del grupo de trabajo Comunicación fluida entre su área y el resto de las áreas o sectores Relación entre los compañeros de trabajo en la organización	Encuesta

	Organizacional	Los supervisores (jefes) del Sanatorio se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal. Los jefes del Sanatorio cuentan con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo. El Sanatorio otorga buenos beneficios a los trabajadores En el Sanatorio las funciones están claramente definidas Ante las dificultades siente el apoyo de sus jefes El Jefe de área/supervisor respalda a sus colaboradores frente a sus superiores El jefe da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de las responsabilidades El jefe proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien el trabajo El jefe brinda la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según la evaluación de desempeño	Encuesta

		Los jefes reconocen y valoran el trabajo de sus colaboradores Cómo es el nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuentan para realizar bien su trabajo Cómo es la distribución de la carga de trabajo que tiene el área	
Identificar el nivel de satisfacción del trabajo que realizan los empleados del sanatorio	Personal	Nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización	Encuesta
Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario			Encuesta

Prueba Piloto

Esta es una prueba que realiza el investigador:

> […] para la confiabilidad lo primero que se efectúa es una prueba piloto (ensayo del instrumento, según Blanco, 2000) en unidades de estudio similares a las definitivas del estudio; en cuanto a la cantidad se determinará según la población o muestra a estudiar, se realiza con 2 fines el primero

> verificar la aplicabilidad de la encuesta y el segundo verificar la consistencia de las respuestas (Artigas & Robles, 2010, pág. 11).

Se llevó adelante una primera prueba piloto de la encuesta, a tres personas del Sanatorio, esto posibilitó ensayar, en una situación real, el instrumento de recolección de datos confeccionado con el fin de realizar ajustes al protocolo de encuesta.

Esto permitió comprobar la aplicabilidad del instrumento de recolección de datos, en la prueba piloto las preguntas fueron comprendidas y no fue necesario realizar modificaciones.

Luego de llevar adelante este procedimiento se pasó a aplicar el instrumento a la muestra seleccionada.

Cuarta parte. Exposición, análisis e interpretación de los datos

En este apartado se exponen los resultados de las variables, se entiende que esta sección del trabajo es la más sustanciosa de la investigación. Aquí es donde se expondrán los hallazgos, reflexiones e interpretaciones teóricas de los mismos.

La fuente de información está constituida por encuestas realizadas a 31 personas de distintas áreas:

- Área de Limpieza
- Área de consultorios externos.
- Servicio de nutrición.
- Camilleros
- Farmacia
- Mantenimiento
- Facturación
- Enfermeros
- Médicos
- Calidad
- Comunicación

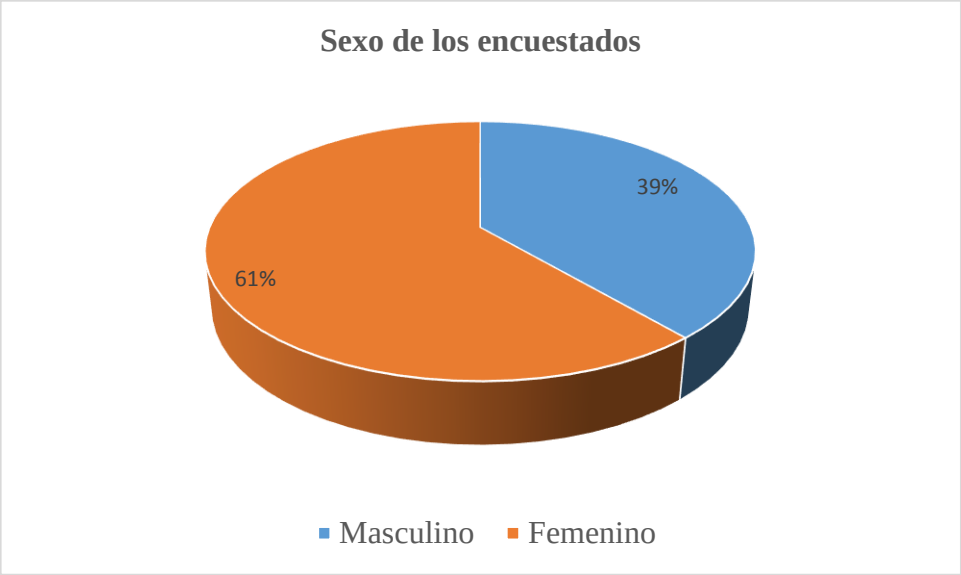
Se recurrió a gráficos de torta para representar en porcentajes el clima laboral a partir del análisis de tres dimensiones, personal, social y organizacional, asimismo se identifica el nivel de satisfacción del trabajo que realizan los empleados del Sanatorio. Por último se determina la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, se realizan interpretaciones de los resultados a la luz del marco teórico. Esto permitió abrir nuevas preguntas, conjeturas y discusión de los datos.

Se discuten resultados anómalos (no esperados). Se los interpreta, ofreciendo una justificación. Se proponen especulaciones o teorizaciones que intentan explicarlos, comprenderlos y/o interpelarlos interrogativamente.

A continuación se presentan los resultados en la tabla N°1 y posteriormente el gráfico N°1, así se hará con el resto de las tablas y gráficos.

Tablas y gráficos de datos cuantitativos

Tabla N°1	
Sexo de los encuestados	
Masculino	**Femenino**
12	19

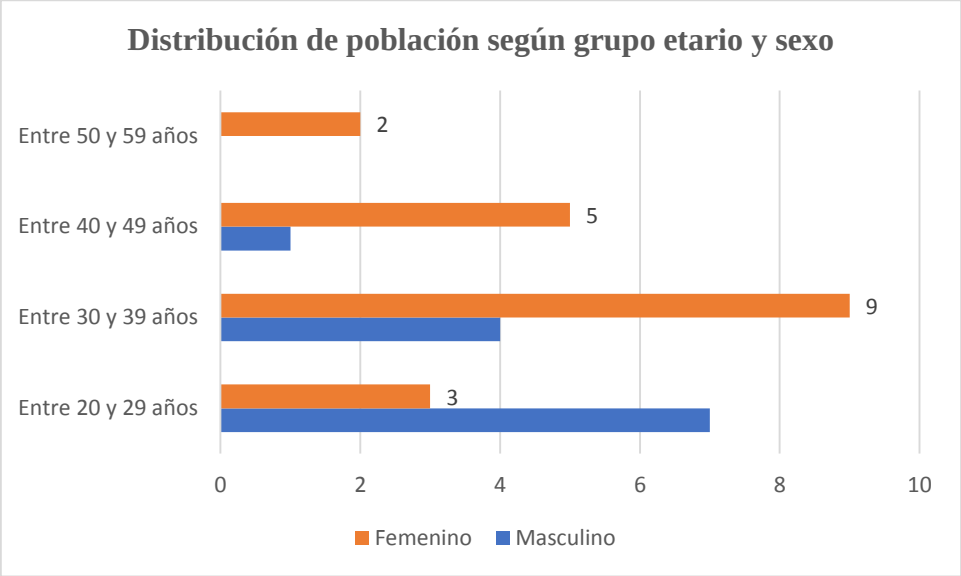


Análisis e interpretación de tabla N° 1 y gráfico de sexo de los encuestados

Se encuestaron a 31 personas (que componen el 100% de la muestra) y que forman parte de la planta de empleados del sanatorio, el 61% son mujeres y un 39% varones, existe un predominio del sexo femenino.

Tabla N°2- Distribución de población según grupo etario y sexo		
	Sexo	
Grupo etario	**Masculino**	**Femenino**
Entre 20 y 29 años	7	3
Entre 30 y 39 años	4	9
Entre 40 y 49 años	1	5
Entre 50 y 59 años		2
	12	**19**

.



Análisis e interpretación de tabla N° 2 y gráfico de distribución de población según grupo etario y sexo.

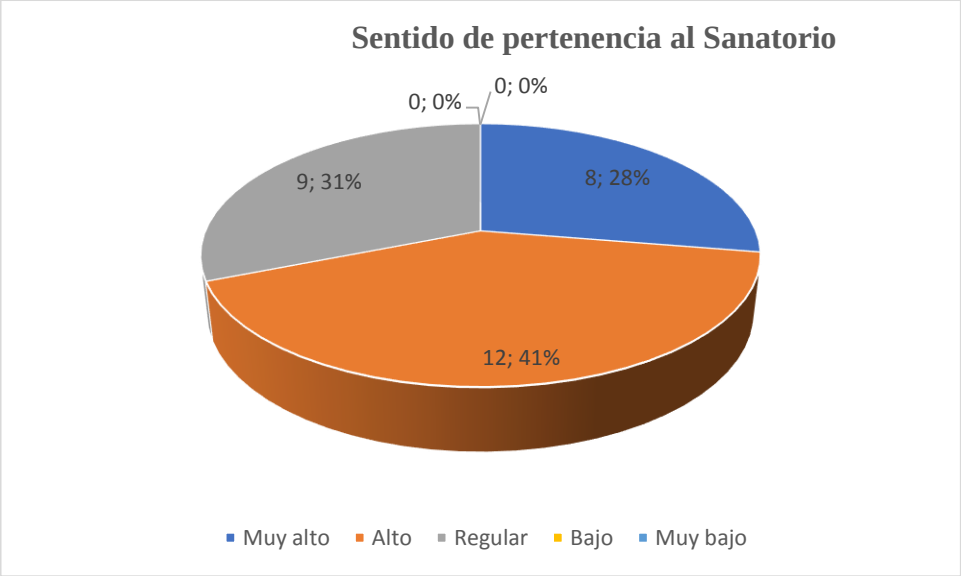
Hay más mujeres distribuidas en los grupos de edad más grandes, la población masculina encuestada representa a la población más joven en general.

Tabla N°3- Nivel de satisfacción con el trabajo que realiza				
Muy alto	**Alto**	**Regular**	**Bajo**	**Muy bajo**
8	15	8		
26%	48%	26%	0%	0%

Análisis e interpretación de tabla N° 3 y gráfico del nivel de satisfacción con el trabajo que realizan

Los colaboradores de la empresa muestran que el nivel de satisfacción con el trabajo es alto, un 48% respondió esto, siendo los indicadores muy alto y regular coincidentes en un 26%, dichos resultados pueden considerarse valiosos dado que la satisfacción con el trabajo se constituye en un elemento clave para que la persona que está satisfecha con su puesto tenga actitudes positivas hacia éste.

Tabla N°4 Sentido de pertenencia				
Muy alto	**Alto**	**Regular**	**Bajo**	**Muy bajo**
8	12	9	0	0
26%	39%	29%	0%	0%

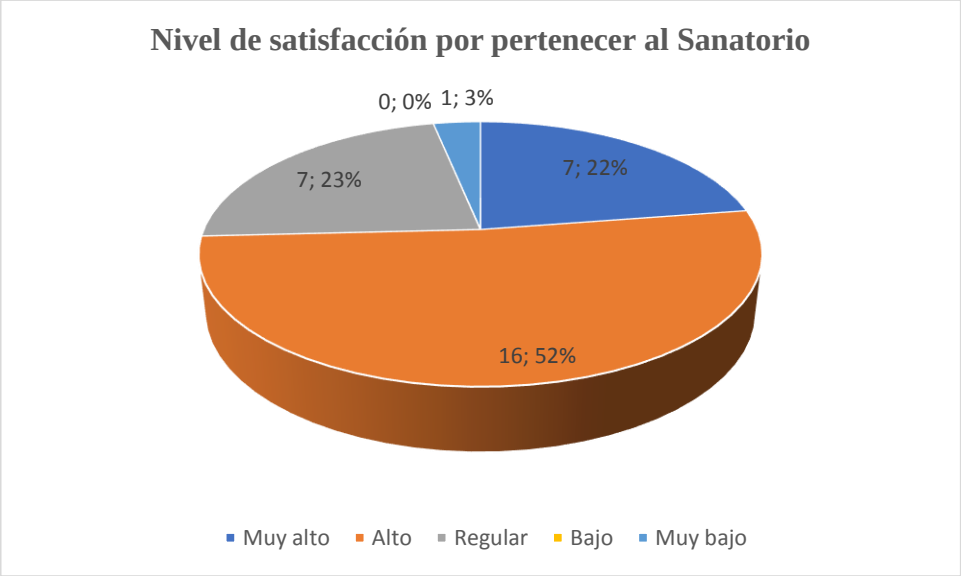


Análisis e interpretación de tabla N° 4 y gráfico del sentido de pertenencia al Sanatorio

Frente a la pregunta respecto a cómo califican su sentido de pertenencia al Sanatorio un 39% lo califica como alto, un 26 % muy alto y un 29% regular, al contemplar estos resultados el sentido de pertenencia en general es bastante alto, sin

embargo hay un 29% que responde que es regular, este es un punto que no se puede descuidar, sería importante identificar a qué se debe ese resultado.

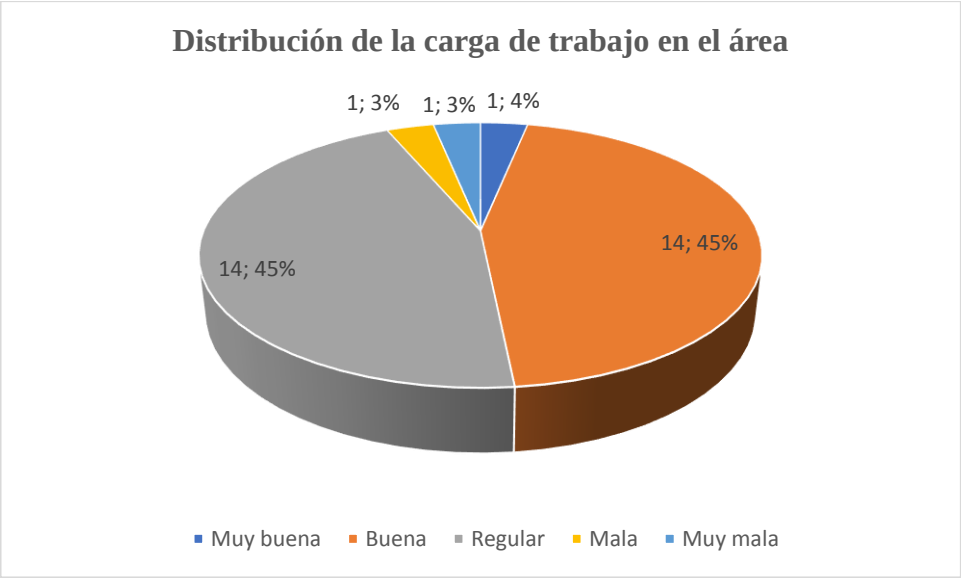
Tabla Nº5. Nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio				
Muy alto	**Alto**	**Regular**	**Bajo**	**Muy bajo**
7	16	7	0	1
23%	52%	23%	0%	3%



Análisis e interpretación de tabla N° 5 y gráfico del nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio

El nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio es alto (52%), un 23% refiere que es muy alto, otro 23% entiende que es regular y un 3% lo califica como muy bajo, por lo tanto el nivel de satisfacción por pertenecer al sanatorio es alto en más de la mitad de los encuestados, siendo alentador el resultado.

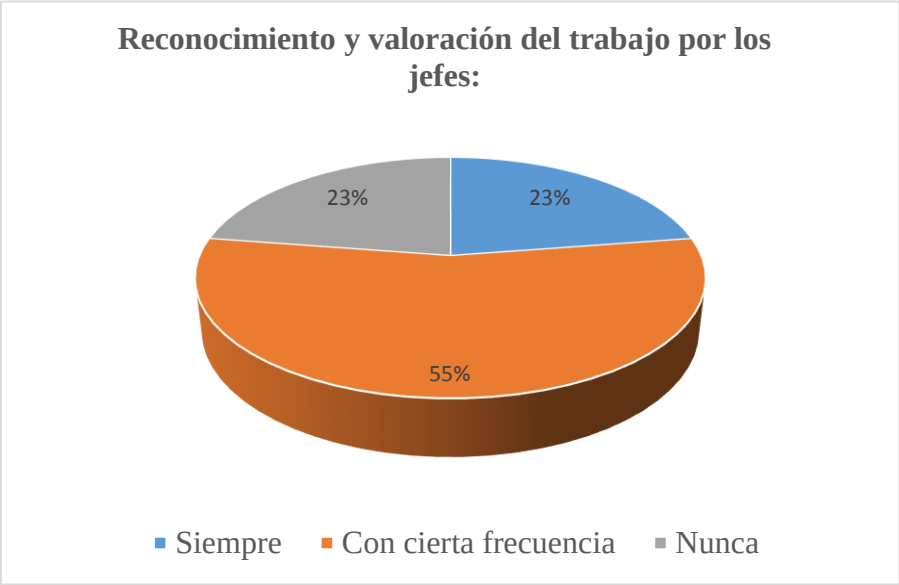
Tabla Nº6. Distribución de carga de trabajo				
Muy buena	**Buena**	**Regular**	**Mala**	**Muy mala**
1	14	14	1	1
3%	45%	45%	3%	3%



Análisis e interpretación de tabla N° 6 y gráfico de la distribución de la carga de trabajo

Respecto a la carga de trabajo, sólo un 3% de la muestra refirió que era muy buena, la mayoría de respuestas expresan que es buena y regular, ambas coinciden en un 45%, un 3% refirió que era mala, en este caso se corresponde con el área o sector de diagnóstico por imágenes, del puesto informes (en el comentario que realiza esta persona en la encuesta menciona que es muy poco el personal para la cantidad de estudios que se deben informar, tales como: ecocardiogramas, tomografías, resonancia, rayos, ecografía abdominal, ecografía ginecológica, ecografía de vaso de cuello, ecografía de corazón , etc., por eso un informe de resonancia a veces tarda más de 72 hs. en ser informado) en total son 4 personas para todo el Sanatorio; y otro 3% menciona que es muy mala (en este caso es una enfermera de planta alta, en ésta área se atiende a pacientes con enfermedades crónicas, al consultarle en la encuesta porque es muy mala la distribución, expresa que según el convenio colectivo cada 12 camas debe haber un enfermero, en este caso la empleada menciona tener alrededor de 16 pacientes y en muchos casos la atención debe hacerse en simultáneo, un paciente dependiente que requiere atención permanente). Será necesario revisar en cada área del Sanatorio cómo se está llevando a cabo este proceso, establecer los correctivos y de esta manera evitar cualquier distorsión que afecte el desempeño de las funciones y la satisfacción del equipo de trabajo. Existe un límite para el sobreesfuerzo, llegará un momento donde no se pueda seguir obteniendo la misma calidad en los resultados y se pueden llegar a incumplir los plazos, será necesario revisar este punto para no tener a personas cansadas y que empiecen a desmotivarse.

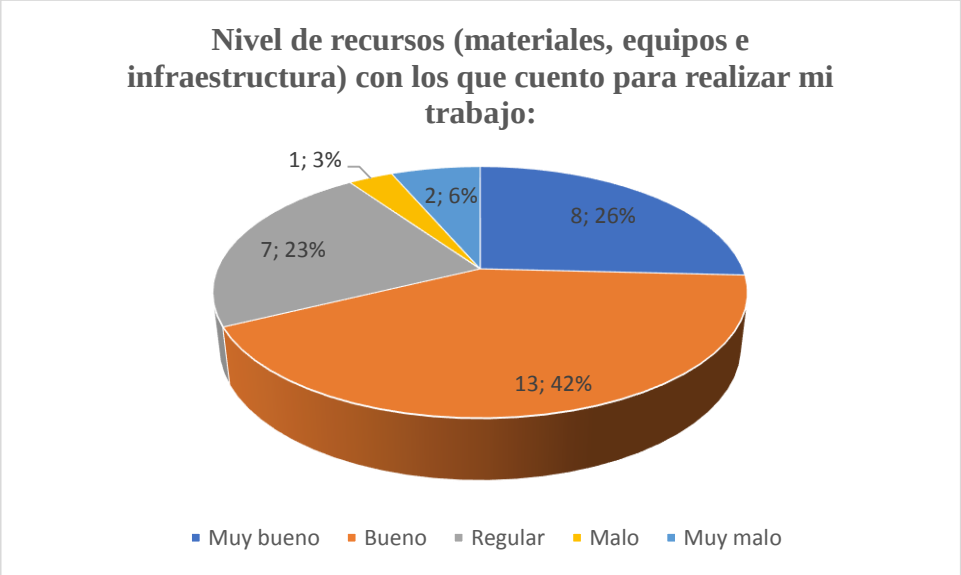
Tabla Nº7. Reconocimiento y valoración del trabajo por los jefes		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
7	17	7
23%	55%	23%



Análisis e interpretación de tabla N° 7 y gráfico de reconocimiento y valoración del trabajo por los jefes

En relación al reconocimiento y valoración del trabajo por los jefes, un 55% respondió que sólo con cierta frecuencia perciben ese reconocimiento de los jefes, un 7% mencionó que siempre, coincidente con un 7% que expresa que nunca reconocieron su trabajo (incluye a médico de guardia, enfermera planta alta y sector de hemodinamia). Es un punto que habrá que estudiar a futuro dado que el reconocimiento, funciona como una herramienta de gestión que sirve para reforzar la relación de la empresa con los trabajadores, y que puede generar cambios positivos al interior del Sanatorio. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que el sanatorio desea prolongar en los empleados. El reconocimiento de un superior motiva al empleado.

Tabla N°8. Nivel de recursos para realizar su trabajo				
Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
8	13	7	1	2
26%	42%	23%	3%	6%

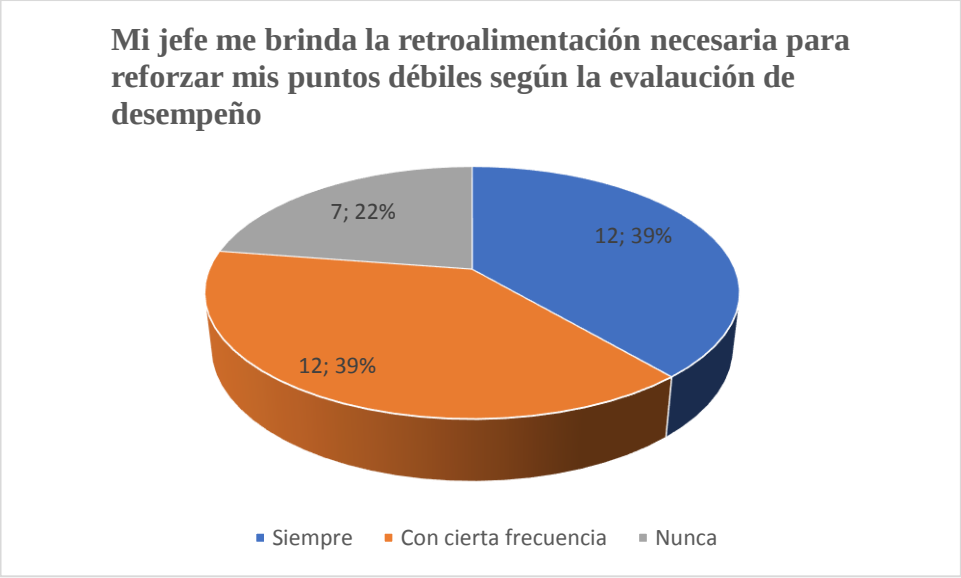


Análisis e interpretación de tabla N° 8 y gráfico del nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) para realizar su trabajo

En lo que respecta al nivel de recursos con los que cuentan para realizar su trabajo, el mayor porcentaje de encuestados (42%) refieren que es bueno, un 26% dice que es muy bueno, un 6% expresa que es muy malo (uno de ellos es administrativo en el área de facturación, cuando se le consultó porqué consideraba que era muy malo el nivel de recursos, explicó que no existe una inversión para capacitaciones, en los casos en los que hay un cambio de sistema en "X" obra social, sólo por iniciativa propia se informa sobre las variaciones, salvo en casos excepcionales existe una instancia de capacitación, sin embargo, si se presenta un estancamiento por el cambio de sistema la empresa no se cuestiona en qué falló, sino que la responsabilidad recae en el empleado. El otro técnico que expresa que el nivel es muy malo corresponde al área de diagnóstico por imágenes, el mismo resaltó la falta de recursos materiales en cuanto a la ausencia de repuestos para el equipamiento de radiología, sugiere que siendo siempre la misma falla eso debiera anticiparse, son los repuestos de arcos en C y un elemento que es necesario para la toma de focalización, sin esto su tarea se ve

entorpecida) y un 3% responde que es malo (coincide con la misma área de diagnóstico por imágenes correspondiente con el puesto de radiología), sería necesario revisar que en los casos en los que la valoración resultó mala y muy mala se corresponde con un área que podría considerarse como crítica en cuanto a recursos.

Tabla N°9. Retroalimentación para reforzar puntos débiles según evaluación desempeño.		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
12	12	7
39%	39%	23%

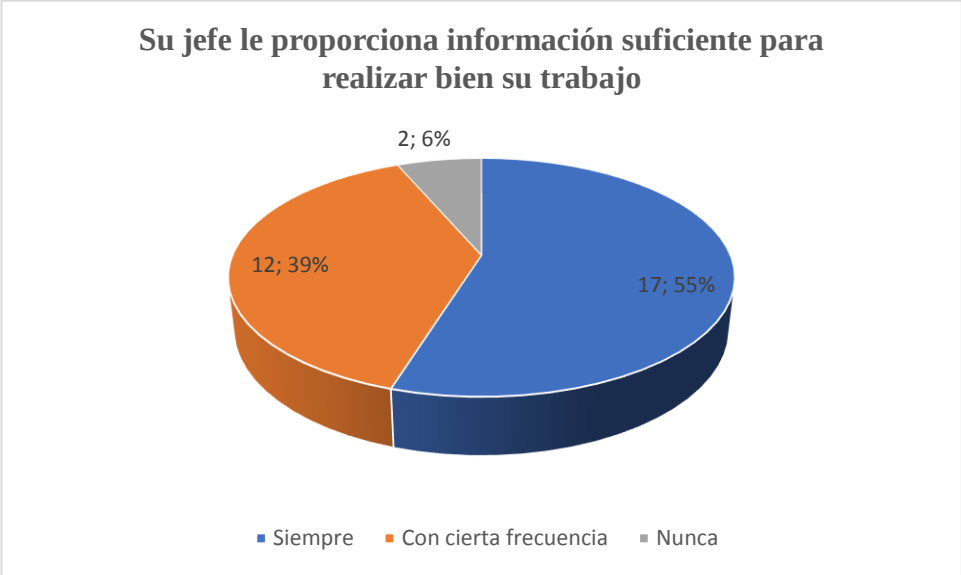


Análisis e interpretación de tabla N° 9 y gráfico de retroalimentación para reforzar puntos débiles según la evaluación de desempeño

Un 39 % reconoce que con cierta frecuencia el jefe le brinda retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles, otro 39% refiere que siempre y un 23% nunca. Éste último dato no es un tema menor ya que la evaluación de desempeño es un proceso que sirve para medir el rendimiento laboral del trabajador y ayuda a la toma de decisiones objetivas sobre el personal (entre los puestos que aparecen como aquéllos que nunca reciben una retroalimentación hay variedad de sectores, el médico

de guardia, la cocinera del área de nutrición, tres personas del sector administrativo; tanto de diagnóstico por imágenes, secretaria de piso y el administrativo contable del sector de administración central. También de planta alta del puesto de enfermería y de diagnóstico por imágenes del área de hemodinamia.

Tabla N°10. Información adecuada para realizar mi trabajo.		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
17	12	2
55%	39%	6%



Análisis e interpretación de tabla N° 10 y gráfico de información adecuada para realizar un trabajo

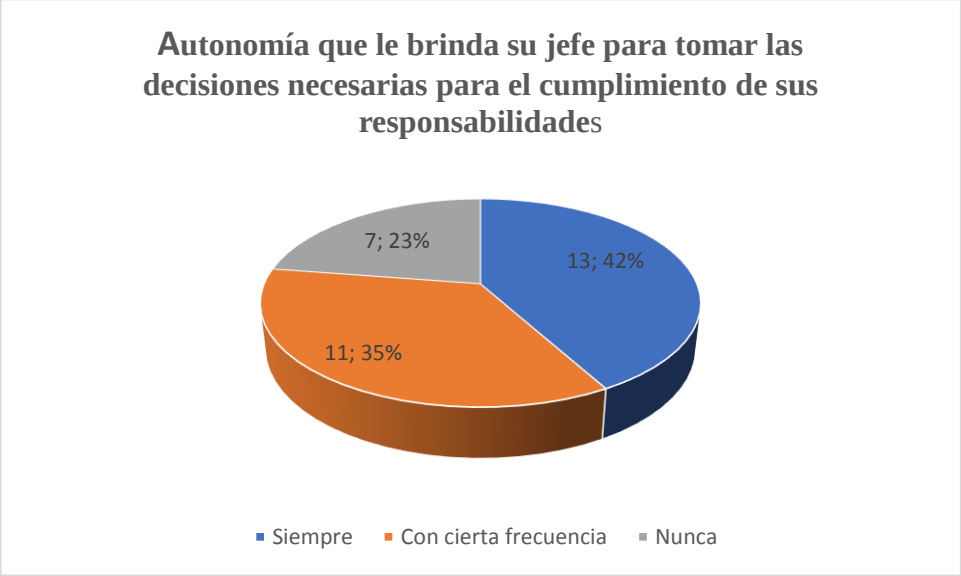
Ante la pregunta de si reciben información adecuada para realizar su trabajo más de la mitad de los encuestados (55%) dijo que siempre, un 39% menciona que con cierta frecuencia y sólo un 6% dijo que nunca.

Tabla N°11. Participación en diferentes actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza.		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
6	15	10
19%	48%	32%

Análisis e interpretación de tabla N° 11 y gráfico de participación en diferentes actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza

Un 48% expresa que participa con cierta frecuencia de las actividades solidarias, culturales y recreacionales que realiza el Sanatorio. Un 32% nunca participa, indicador de que habría que repensar las propuestas para incentivar a los empleados a involucrase en este tipo de actividades, sólo un 19% participa siempre.

Tabla N°12. Autonomía para tomar decisiones		
Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
13	11	7
42%	35%	23%



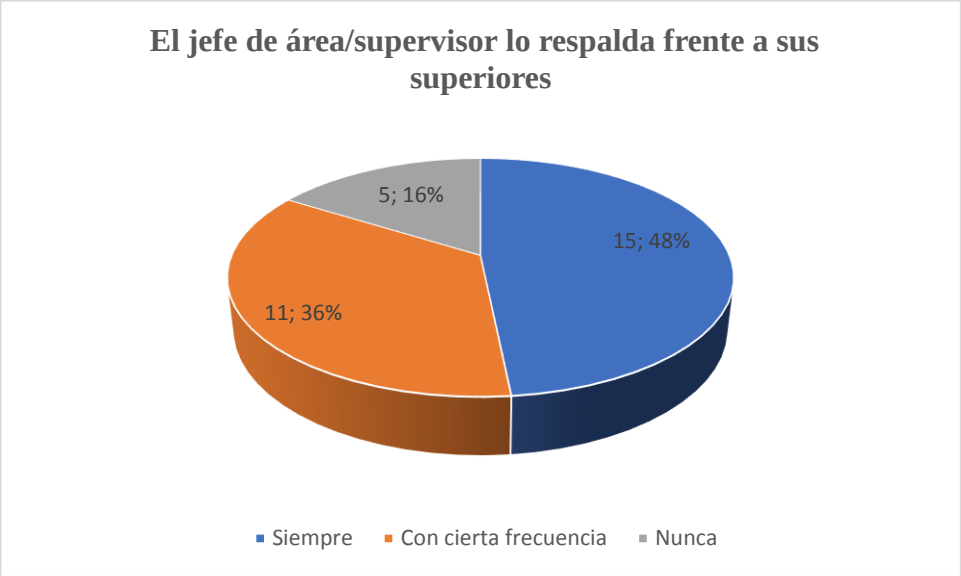
Análisis e interpretación de tabla N° 12 y gráfico de Autonomía que le brinda su jefe para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades

Frente a la pregunta respecto a la autonomía que les da su jefe para la toma de decisiones un 42% expresó tener siempre autonomía, un 35% con cierta frecuencia y un 23% respondió que nunca, respuestas que denotan que los empleados del Sanatorio no siempre pueden desarrollar sus actividades de modo independiente. Cabe señalar que quienes mencionan que nunca tienen autonomía para la ejecución de las actividad encomendada, guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de actividad que realizan, y que en la mayoría de los casos requiere supervisión, dado que son áreas muy específicas tales como: cocinera, operador de Call Center, Secretaria de piso, Informes del área de diagnóstico por imágenes, el administrativo contable, una enfermera y hemodinamia.

Esto va en concordancia con lo que plantea Chiavenato (2007):

> Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados, cuando la movilidad física de la persona está restringida, cuando los insumos para su trabajo dependen exclusivamente de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas (pág. 212)

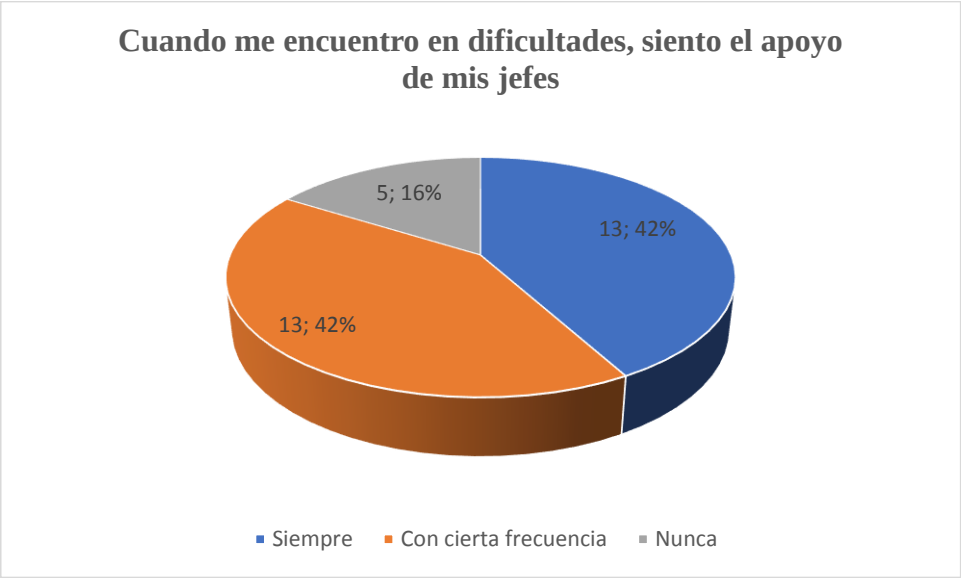
Tabla Nº13. Respaldo de los jefes frente a los superiores		
Mi jefe de área/supervisor me respalda frente a sus superiores		
Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
15	11	5
48%	35%	16%



Análisis e interpretación de tabla N° 13 y gráfico de respaldo del jefe/ supervisor frente a sus superiores

Un 48% expresa sentirse respaldado por el jefe de área frente a sus superiores, un 35% menciona que con cierta frecuencia y un 16% expresa que nunca. Este es un aspecto que sirve para aprovechar al máximo el potencial del personal del sanatorio, según bibliografía especializada sobre el tema Zwanck (2011) resulta necesario que se fomenten aspectos como una relación favorable entre compañeros, recompensar los esfuerzos y logros y respaldar los fracasos, esto favorece un mejor clima laboral.

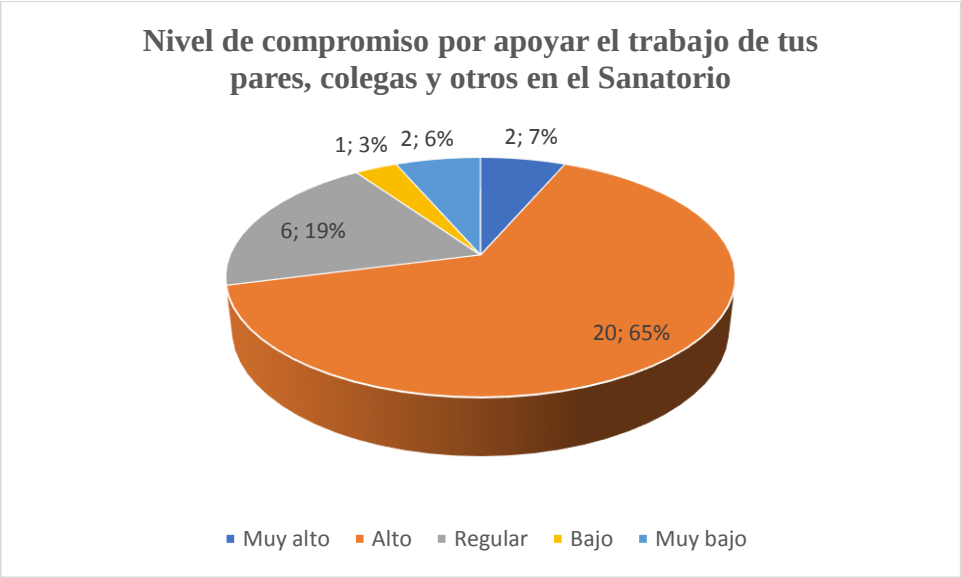
Tabla Nº14. Cuando me encuentro en dificultades, siento el apoyo de mis jefes		
Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
13	13	5
42%	42%	16%



Análisis e interpretación de tabla N° 14 y gráfico de apoyo de los jefes ante dificultades

Respecto al apoyo de los jefes ante dificultades, este aspecto resulta alto, un 42% menciona que siempre, otro 42% dice que con cierta frecuencia pasa eso y sólo un 16% respondió que nunca.

Tabla N°15. Nivel de compromiso por apoyo a sus pares.				
El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de tus pares, colegas y otros en el Sanatorio es:				
Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
2	20	6	1	2
6%	65%	19%	3%	6%



Análisis e interpretación de tabla N° 15 y gráfico de nivel de compromiso por apoyar el trabajo de tus pares

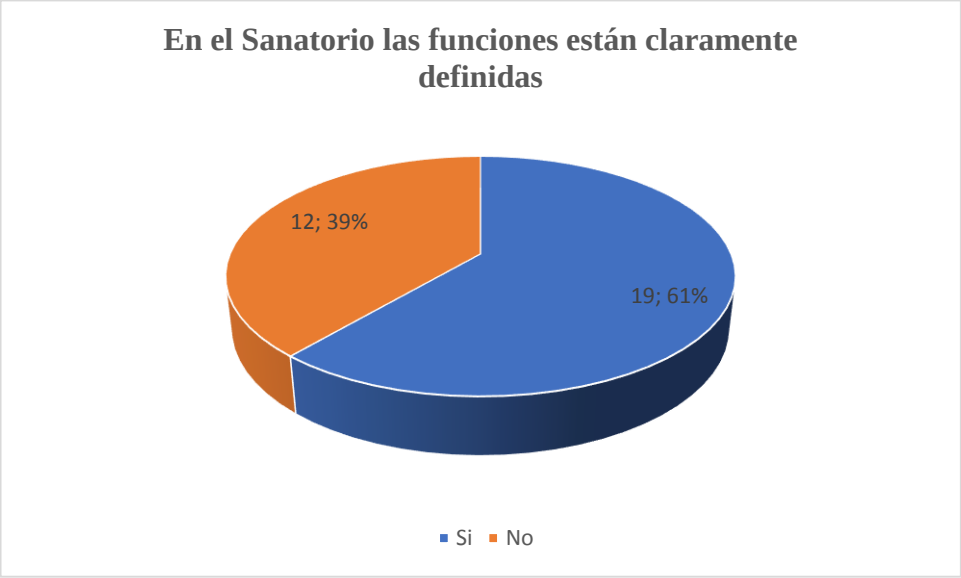
El nivel de compromiso para apoyar a sus pares resultó alto, más de la mitad (65%) respondió eso, un 19% regular, muy alto y muy bajo coinciden en un 6% y, sólo un 3% respondió que era bajo. Las relaciones humanas entre pares resultan más compatibles.

Tabla Nº16. Conformidad con el salario. ¿Está conforme con su salario?	
Si	**No**
12	19
39%	61%

Análisis e interpretación de tabla N° 16 y gráfico de conformidad con el salario

Según las respuestas de los encuestados un 61% está disconforme con su Salario, un 39% expresó que sí está conforme, sin embargo, será un aspecto a tener en cuenta en el Sanatorio, dado que la misma forma parte de la motivación laboral en el trabajo, aunque no es el único factor que ayuda a la motivación, si bien constituye en uno de los más importantes, el salario está regido de acuerdo a la Escala Salarial acordada en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 122/75.

Tabla N°17. En el Sanatorio las funciones están claramente definidas	
Si	**No**
19	12
61%	39%



Análisis e interpretación de tabla N° 17 y gráfico de funciones claramente definidas en el Sanatorio

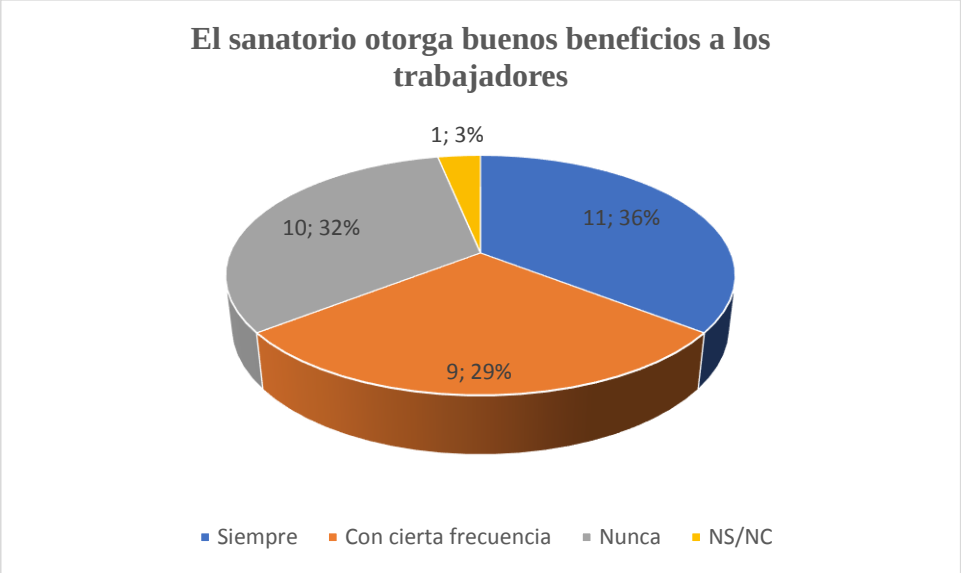
Si bien, el Sanatorio tiene el 61% de las funciones claramente definidas para el desarrollo de sus trabajos en cada uno de los puestos, según la opinión de los colaboradores, todavía queda un 39% por desarrollar. Este punto se podría unificar y

enriquecer con la realización de análisis de puestos de todos los puestos de la institución.

Martha Alles (2012) lo define como el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (Tareas a Realizar)
- Sus requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas.
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Tabla Nº 18. El Sanatorio otorga buenos beneficios a los trabajadores			
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**	**NS/NC**
11	9	10	1
35%	29%	32%	3%

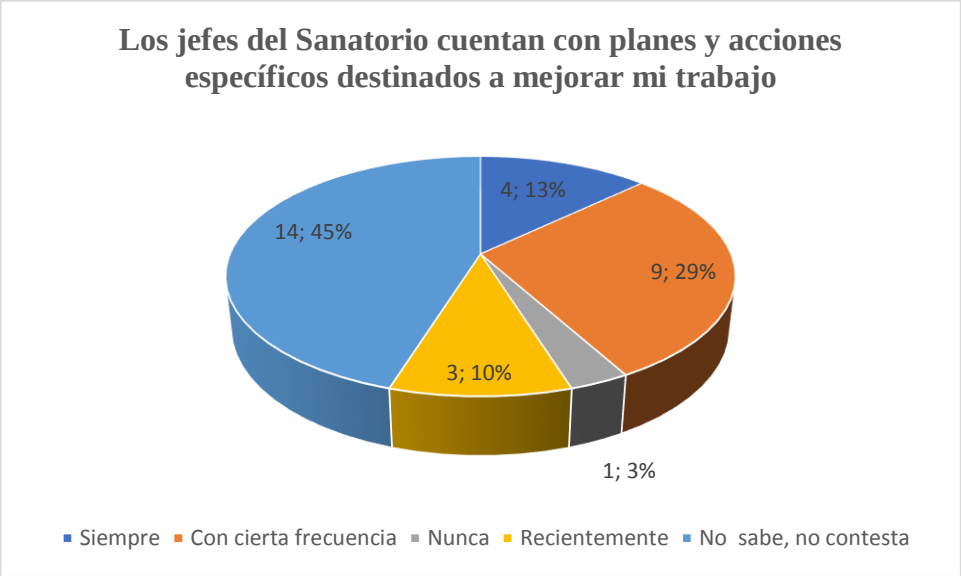


Análisis e interpretación de tabla N° 18 y gráfico de beneficios que el Sanatorio otorga a los trabajadores

Un 35% expresa que siempre, un 32 % dice que nunca se le otorgan beneficios y un 29% menciona que con cierta frecuencia se ve beneficiado. Un 3% no contesta. Cabe señalar que todos sugirieron que el beneficio que reciben es en cuanto a la

flexibilización horaria en la que se les permita cambiar turnos entre pares. No se mencionaron otros tipos de beneficios. Este es un factor que influye directamente en la motivación del personal es por eso que se pueden utilizar diferentes tipos de beneficios que pueden ser en remuneraciones e incentivos.

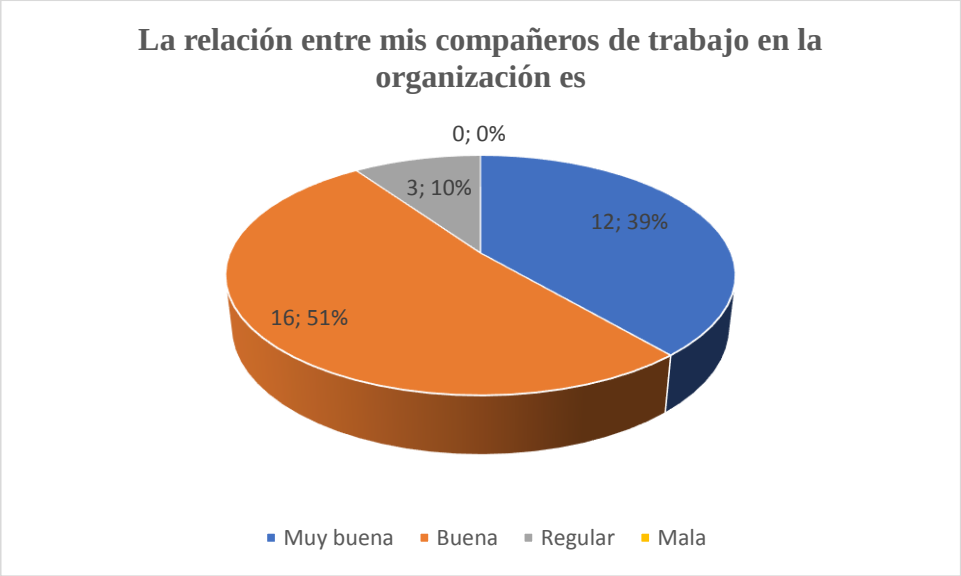
Tabla N° 19. Los jefes del Sanatorio cuentan con planes de acciones destinados a mejorar mi trabajo				
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**	**Recientemente**	**No sabe, no contesta**
4	9	1	3	14
13%	29%	3%	10%	45%



Análisis e interpretación de tabla N° 19 y gráfico de conocimiento de planes y acciones específicos de los jefes del Sanatorio destinados a mejorar su trabajo

El mayor porcentaje (45%) está concentrado en la respuesta "No sabe, no contesta" lo que refleja la falta de comunicación y socialización de planes y acciones, situación que deberá considerarse para futuras planificaciones. Un 29 % menciona que con cierta frecuencia los jefes del Sanatorio cuentan con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo, un 13% expresó que siempre, un 10% menciona que fueron testigos de esto recientemente y un 3% expresa que nunca.

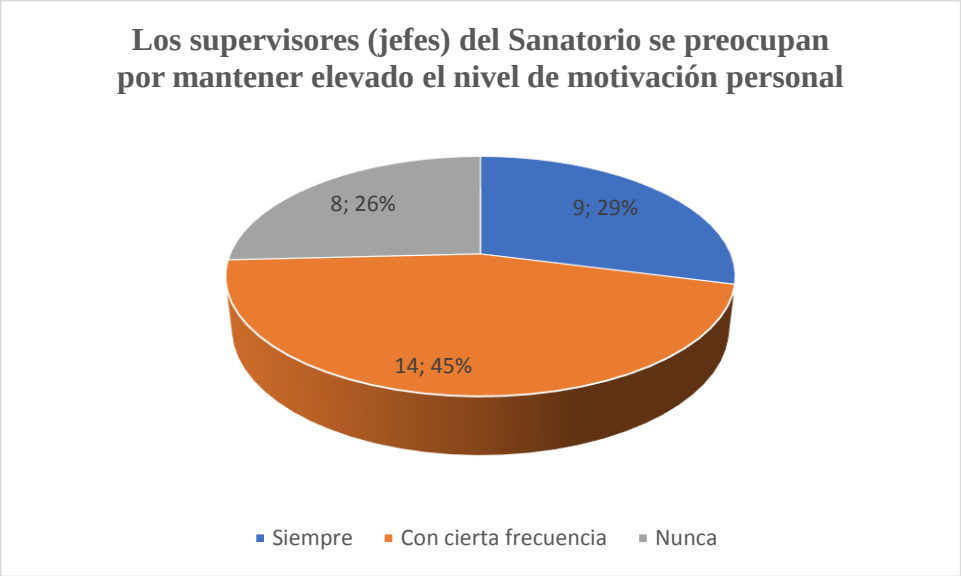
Tabla N° 20. La relación entre mis compañeros de trabajo en la organización es			
Muy buena	**Buena**	**Regular**	**Mala**
12	16	3	
39%	52%	10%	0%



Análisis e interpretación de tabla N° 20 y gráfico de la relación entre mis compañeros de trabajo en la organización

La relación entre pares en el Sanatorio es en un 39% considerada como muy buena, un 52% refiere que es buena. Sin embargo hay un porcentaje (10%) que responde que es regular, nadie refirió que la relación entre compañeros sea mala. Las relaciones interpersonales desarrolladas en el seno del Sanatorio entre los colaboradores es una de las fortalezas, es un aspecto que ayuda a que se establezcan relaciones sanas y positivas, de este modo los empleados se sienten más identificados y conectados con el Sanatorio y, es posible desarrollar una mayor disposición a ser fieles y leales hacia su trabajo.

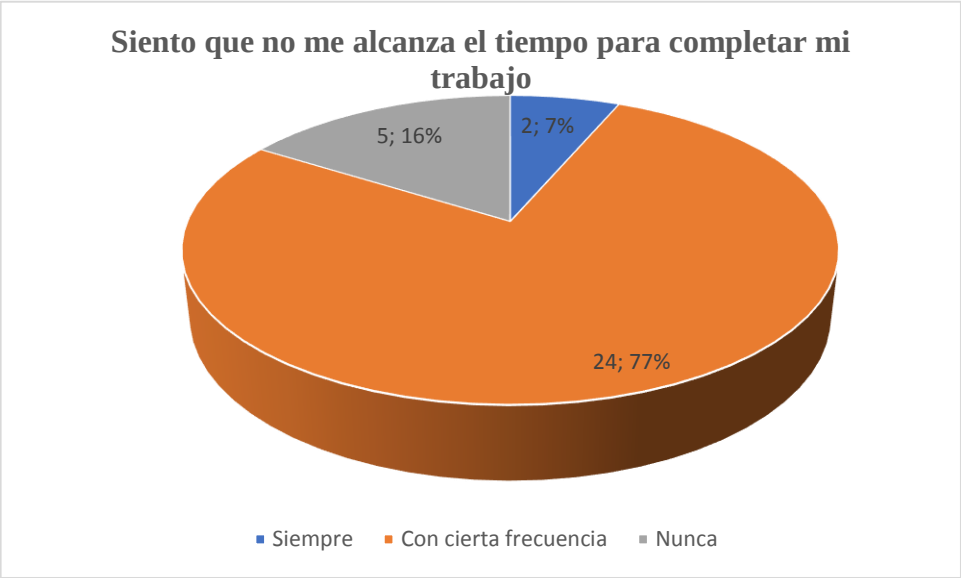
Tabla N°21. Se preocupan los supervisores por mantener elevado el nivel de motivación personal.		
Los supervisores (jefes) del Sanatorio se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
9	14	8
29%	45%	26%



Análisis e interpretación de tabla N° 21 y gráfico de preocupación de los supervisores (jefes) del Sanatorio por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

Si bien el 29% de los colaborares sienten que sus supervisores se preocupan por mantener su nivel de motivación, es un índice muy bajo respecto al resto de los resultados, el 45% lo considera con cierta frecuencia y un 29% de los encuestados dice que nunca. Es un punto a fortalecer ya que la motivación es entendida como el grado de compromiso de las personas, es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados y que afectaran directamente a todos los aspectos del desempeño.

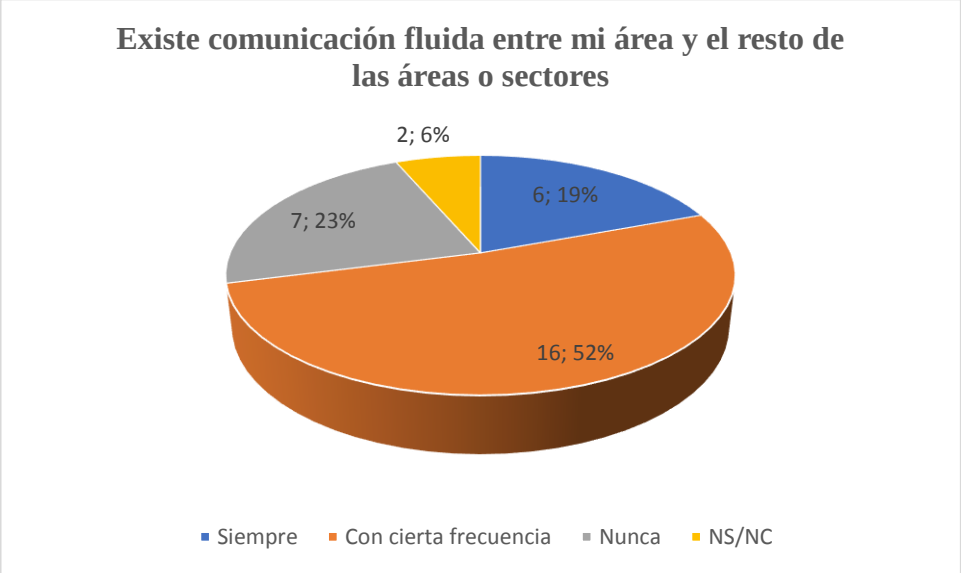
Tabla N° 22. No me alcanza el tiempo para completar mi trabajo.		
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**
2	24	5
6%	77%	16%



Análisis e interpretación de tabla N° 22 y gráfico de "siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo"

En este punto es posibles observar que un 77% de los colaboradores expresa que con cierta frecuencia no le alcanza el tiempo para completar su trabajo, y a un 16% nunca les alcanza el tiempo para poder completar su labor, el cual es un índice muy elevado que puede llevar al Sanatorio a no alcanzar sus objetivos de acuerdo a la carga laboral que sus colaboradores tienen en sus respectivos puestos de trabajo. Se puede inferir que existe cierta sobrecarga laboral y será un aspecto a revisar por los responsables de Recursos Humanos.

Tabla N°23. Existe comunicación fluida entre mi área y el resto de las áreas o sectores			
Siempre	**Con cierta frecuencia**	**Nunca**	**NS/NC**
6	16	7	2
19%	52%	23%	6%

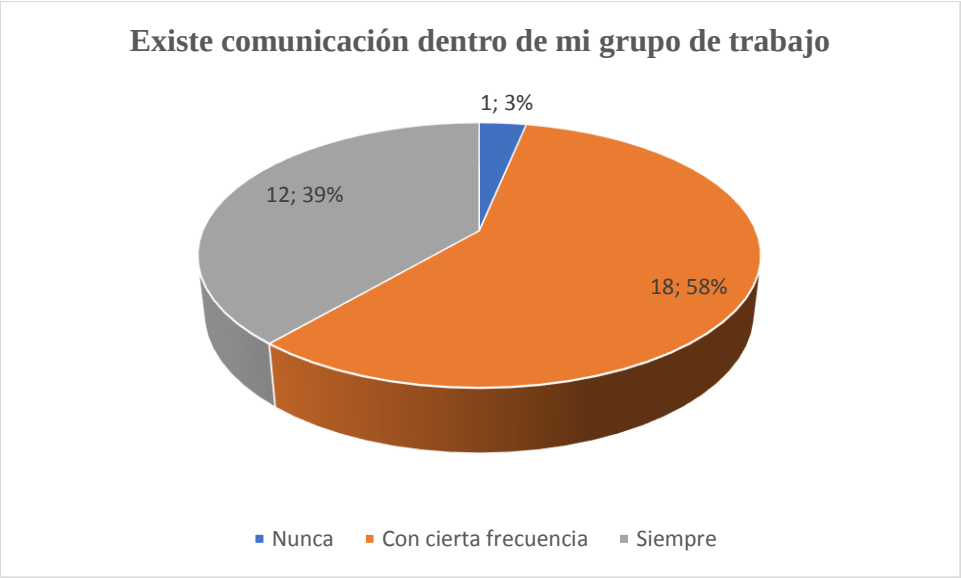


Análisis e interpretación de tabla N° 23 y gráfico de existencia de comunicación fluida entre mi área y el resto de las áreas o sectores

Frente a la pregunta sobre la comunicación entre su área y el resto de las áreas o sectores, el mayor porcentaje (52%) contesta que con cierta frecuencia, un 39% menciona que siempre y un 3 % dice que nunca. Por ende será necesario revisar la comunicación interna con el fin de potenciarla para que no existan como compartimentos estancos, sino como integrantes de una misma institución con objetivos mancomunados.

Tabla N° 24. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

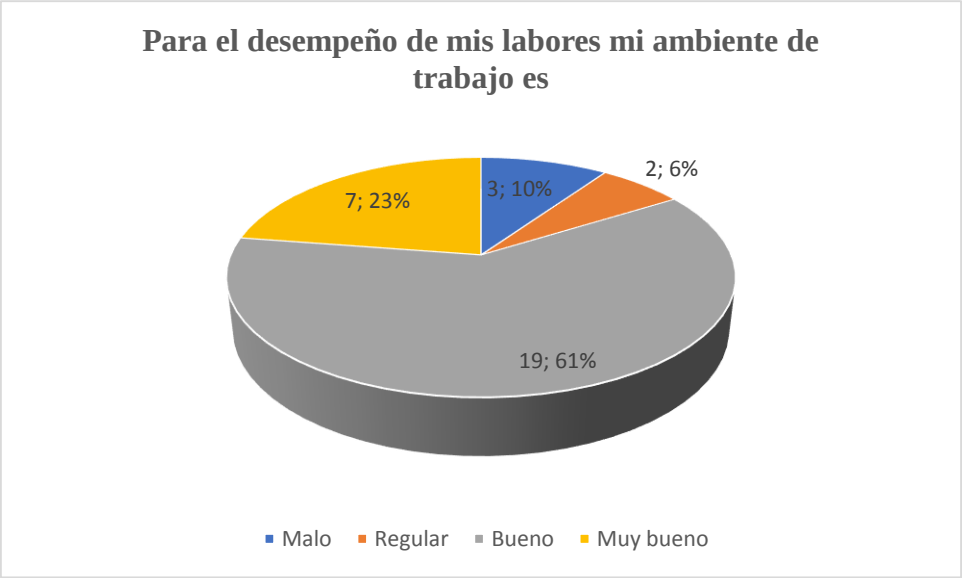
Nunca	Con cierta frecuencia	Siempre
1	18	12
3%	58%	39%



Análisis e interpretación de tabla N° 24 y gráfico de existencia de comunicación dentro de mi grupo de trabajo

En este punto, cuando se les consultó sobre la comunicación entre los miembros del equipo un 58% contestó que dicha comunicación se da con cierta frecuencia, un 39% contestó que siempre y sólo un 3% refirió que nunca. La comunicación interpersonal al interior del equipo es en general buena.

Tabla N°25. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es			
Malo	**Regular**	**Bueno**	**Muy bueno**
3	2	19	7
10%	6%	61%	23%

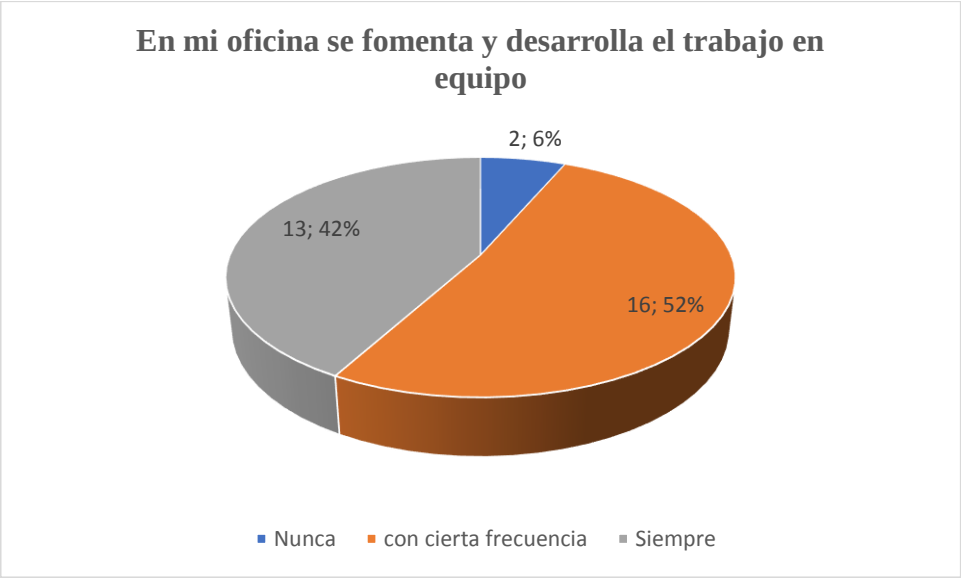


Análisis e interpretación de tabla N° 25 y gráfico de *mi ambiente de trabajo para el desempeño de mis labores es:*

En cuanto al ambiente de trabajo para el desempeño de labores el 61% refiere que es bueno, un 23% expresa que es muy bueno, un 10% lo percibe como malo y un 6% como regular. Se entiende que es otra fortaleza al interior de cada equipo de trabajo.

Tabla N°26. En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:

Nunca	Con cierta frecuencia	Siempre
2	16	13
6%	52%	42%



Análisis e interpretación de tabla N° 26 y gráfico de *en mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:*

En cuanto al fomento del trabajo en equipo en cada oficina se puede observar que el 52% de los colaboradores trabaja con cierta frecuencia en equipo y un 42% lo hace siempre. Solo un 6% nunca trabaja en equipo, cabe resaltar que los que mencionan no hacerlo nunca realizan tareas que no precisan dicho enfoque.

Conclusiones

En el presente estudio se concluye que el clima laboral en términos generales es bueno, la relación entre pares se reconoce como buena, hay un alto nivel de compromiso entre ellos, no así con los superiores dado que en algunos casos no se sienten respaldados por estos frente a los jefes. La comunicación en términos generales es buena al interior de los equipos de trabajo y entre las diversas áreas, asimismo en muchas de las áreas más del 50% de la muestra total realiza un trabajo en equipo.

Más de la mitad de los encuestados manifiesta no estar conforme con su salario, por los resultados obtenidos los beneficios que el Sanatorio les brinda a los empleados no son suficientes para ellos, en cuanto al nivel de motivación, es un punto a fortalecer para elevar el grado de compromiso de las personas y que afectaran directamente a todos los aspectos del desempeño.

Se llega a la conclusión de que el clima se ve influenciado por la satisfacción laboral, a continuación se detallan datos que permiten corroborar esta afirmación.

Las áreas de enfermería de planta alta, diagnóstico por imágenes (hemodinamia y rayos), médicos de guardia y sector de informes, son áreas y puestos en los que en general las respuestas tienden a tener una valoración negativa o baja, esto influye en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Éstos resultados coinciden con lo que plantean Pupo- Guisado, Velázquez- Zaldívar, & Tamayo- Fajardo (2017).

De las 31 personas (que componen el 100% de la muestra) el 61% son mujeres existe un predominio del sexo femenino. Asimismo hay mayor cantidad de mujeres distribuidas en los grupos de edad más grandes, la población masculina encuestada representa a la población más joven en general.

En lo que respecta al nivel de satisfacción los colaboradores del Sanatorio muestran que el nivel es alto, según un 48% sin embargo en las áreas mencionadas no es la misma valoración y deberá trabajarse en ese punto, que a su vez se relaciona con la excesiva carga de trabajo que manifiestan tener los colaboradores de dichos puestos de trabajo, y la falta de reconocimiento y valoración d su labor por los jefes y el nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura), en relación a ese último punto de recursos, era especialmente en el área de facturación, por la falta de capacitación, el área de diagnóstico por imágenes debido a la ausencia de repuestos para el equipamiento de radiología, , sin estos la tarea de dicho sector se ve entorpecida, estos puntos mencionados afectan al desempeño de las funciones y la satisfacción del equipo de trabajo.

Un punto que habrá que priorizar especialmente y que tiene relación con la carga de trabajo, es que un 77% de los colaboradores expresa que con cierta frecuencia no le alcanza el tiempo para completar su trabajo,

En cuanto al sentido de pertenencia al Sanatorio un 29% responde que es regular, este es un punto que no se puede descuidar, sería importante identificar a qué se debe ese resultado ya que esto se ve reflejado en que los empleados no se involucran en las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza.

Por otro lado, se evidencia la falta de un proceso de retroalimentación a partir de la evaluación de desempeño en distintos sectores, se necesita contar con mayor información para que realicen sus trabajos con precisión y eficacia. Otra cuestión a tener en cuenta es que los empleados no se involucran en las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza.

En lo que atañe a la autonomía en su trabajo un 23% menciona que nunca tienen autonomía para la ejecución de las actividades que se les encomienda, guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de actividad que realizan, y que en la mayoría de los casos requiere supervisión, dado que son áreas muy específicas tales como: cocinera, operador de Call Center, Secretaria de piso, Informes del área de diagnóstico por imágenes, el administrativo contable, enfermería de planta alta y hemodinamia.

A su vez, tal como se mencionó al inicio se indagó respecto al respaldo de los jefes frente a sus superiores y coincide en que en los puestos mencionados no sienten ese respaldo, eso influye en la satisfacción, las personas necesitan sentirse respaldadas y valoradas. Sin embargo ante las dificultades todos coinciden en que en general reciben el apoyo de sus jefes, salvo un 16% que también se corresponde con las áreas que se identificaron como críticas.

Por último se planteó una hipótesis sustantiva que decía que el clima organizacional del Sanatorio Nuestra Señora del Rosario se relaciona negativamente con el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la organización. Existe un grado de apoyo empírico que tiene la hipótesis propuesta. Al respecto se dirá que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan y se retroalimentan entre sí, según los datos recabados en algunos casos las relaciones son positivas y otras en las que cuando la satisfacción laboral no es la adecuada influye negativamente en el clima, esto es mayor sólo en algunas áreas.

Consideraciones y sugerencias

De acuerdo a la investigación realizada en el Sanatorio Nuestra Señora del Rosario se rescatan como puntos críticos que las funciones no están claramente definidas en los diversos puestos de trabajo, que la distribución de la carga de trabajo es negativa y esto lleva a que cada empleado le falte tiempo para terminar con su labor. Como sugerencias para estos puntos claves principalmente se sugiere realizar análisis y descripción de puestos en todas las áreas de trabajo. Una vez realizado dicho análisis y descripción de cada puesto se propone la realización de un manual de procedimiento (especificando lo que corresponde al equipo técnico, procedimiento de egreso e ingreso de personal, diagrama de procesos, procedimiento de material e insumos del Sanatorio en los diferentes puestos de trabajo, generar flujogramas, diversos tipos de formularios, que sirvan como evaluaciones, seguimiento y acompañamiento en algunos casos, etc.)

En lo que respecta al potencial humano, habrá que elaborar evaluaciones de desempeño por áreas para poder realizar retroalimentación a los empleados, implementando un plan de beneficios en relación a dicha evaluación para generar motivación en los diferentes equipos de trabajo.

Otra sugerencia sería la de implementar programas de promoción que contribuyan al desarrollo personal y profesional, para propiciar las oportunidades de estudios y capacitación fuera de la institución ya que ello se convierte en un valor agregado para el desempeño laboral.

Referencia Bibliográfica

Alles, M. A. (2009). *Dirección estretégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2a ed. 3a reimp.* Buenos Aires: Granica.

Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un Clima organizacional plenamente gratificante.* Universidad del Valle.

Artigas, W., & Robles, M. (1 de Noviembre de 2010). Metodología de la investigación: Una discusión necesaeria en Universidades Zulianas. *Revista Digital Universitaria, 11*(11), 1-17. Obtenido de http://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf

Belizán, N. A. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado (tesis de grado). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.

Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.* Lima: San Marcos.

Chiang Vega, M., Martín R., M., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clim organizacional y la satisfacción laboral. Vol 2.* España: Universidad Pontifica Comillas.

Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano. el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones .* Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. 8va ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana.

Giménez de Agüero, M., & De Gregorio, E. (2017). Espacio curricular. Taller IV de investigación. Jujuy: Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Giménez de Agüero, M., & De Gregorio, E. (2017). Taller IV de Investigación. Santiago del Estero: Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Gómez Cejas, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas. Trad. S/D.* México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Obtenido de www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Hernández- Sampieri, R., Fernández- Collado, C., & Baptista- Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la Investigación. 6ta Ed.* (págs. 170-191). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampierri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

Martínez, M. S. (2015). Análisis de la cultura y clima organizacional de una dependencia pública de la provincia de Chaco y de sus posibilidades de cambio . Chaco, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.

Ministerio de Educación. (s.f.). Documento metodológico orientador para la investigación educativa. Obtenido de http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002541.pdf

Moreno Loera, H., Arrieta Díaz, D., & González Herrera, M. B. (2013). La percepción del clima organziacional en el peronal de producción de un ejido forestal en México. *Revista Global de Negocios. Volumen 1. Número 2*, 81-89.

Pupo- Guisado, B., Velázquez- Zaldívar, R., & Tamayo- Fajardo, M. Á. (2017). Relación etre clima organizacional y satiisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín, vol. 23, núm. 4*, 1-14.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación. Libro digital.* Obtenido de http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf

Sierra García, M. A. (2015). El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital Regional de Cobán, A.V. (Tesis de grado). San Juan Chamelco, Alta Verapaz, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Solís Chuquiyauri, Z. (2017). Clima organizacional en los trabajadores del Hospital de baja complejidad Vitarte (2013). Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.

Ynoub, R. (2007). *El proyecto y la metodología de la investigación científica.* Buenos Aires: Cengage Learning.

Anexo

Anexo 1

Encuesta

ENCUESTA CLIMA LABORAL – SANATORIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Esta encuesta servirá para estudiar el clima laboral del Sanatorio.

Te solicito que colabores dedicándole parte de tu tiempo. El cuestionario es anónimo, por lo cual se garantiza el secreto y resguardo de tus respuestas, te pido que por favor contestes con LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE. Marca con una X la repuesta correcta, encontrarás algunos casos en los que deberás explayarte según tu respuesta.

DATOS GENERALES

1- Edad: …….

2- Sexo: M F

3- Sector: ……. Puesto: ……

4- Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo:

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

5- El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de tus pares, colegas y otros en el Sanatorio es:

Muy Bajo ☐

Bajo☐

Regular☐

Alto☐

Muy Alto☐

6- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio?

Muy Bajo☐

Bajo☐

Regular☐

Alto☐

Muy Alto☐

7- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Muy Bajo☐

Bajo ☐

Regular☐

Alto☐

Muy Alto☐

8- ¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia al Sanatorio?

Muy Bajo ☐

Bajo☐

Regular☐

Alto☐

Muy Alto☐

9- Participo de las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza:

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

10- En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

11- Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:

Malo☐

Regular☐

Bueno ☐

Muy Bueno☐

12- Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

13- Existe comunicación fluida entre mi área y el resto de las áreas o sectores:

Nunca ☐

Con cierta frecuencia ☐

Siempre☐

14- La relación entre mis compañeros de trabajo en la organización es

Muy Mala☐

Mala ☐

Regular☐

Buena ☐

Muy Buena☐

15- Los supervisores (jefes) del Sanatorio se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

16- Los jefes del Sanatorio cuentan con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

Nunca☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

Recientemente ☐

No sabe, no contesta ☐

17- El Sanatorio otorga buenos beneficios a los trabajadores (Si elige la opción "con cierta frecuencia" o la opción "siempre", por favor especifique los beneficios)

Nunca ☐

Con cierta frecuencia ☐

Siempre☐

18- En el Sanatorio las funciones están claramente definidas

Si ☐

No ☐

19- Cuando me encuentro en dificultades, siento el apoyo de mis jefes

Nunca ☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

20- Mi jefe de área/supervisor me respalda frente a sus superiores

Nunca ☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

21- Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades

Nunca ☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

22- Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

Nunca ☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

23- Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

Nunca ☐

Con cierta frecuencia☐

Siempre☐

24- El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

Muy Mala ☐

Mala☐

Regular☐

Buena☐

Muy Buena☐

25- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

Nunca ☐

Con cierta frecuencia ☐

Siempre ☐

Anexo 2. Matriz de datos cuantitativos

Encuestados	Edad				Se1o		Sector	Puesto	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:				Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es				Etiste comunicación dentro de mi grupo de trabajo				Etiste comunicación fluida entre mi área y el resto de las áreas o sectores			
					M	F			Nunca	Con cierta frecuencia	Siempre		Malo	Regular	Bueno	Muybueno	Nunca	Con cierta frecuencia	Siempre		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca	NS/NC
1	46					1	Caja	Cajera			1					1			1		1			
2	28				1		Camilleria	Camillero		1					1			1				1		
3	38				1		Camilleria	Camillero		1					1				1			1		
4	31					1	Guardia	Medico		1					1			1				1		
5	45					1	Diag.1 Imag.	Radiologia		1						1			1					
6	32				1		Diag.1 Imag.	Radiologia		1						1			1			1		
7	30					1	Guardia	Medico			1				1				1					
8	46					1	Costura	Costurera			1				1				1		1			
9	32					1	Nutricion	Ayte.Cocina			1		1					1				1		
10	29					1	Nutricion	Cocinera			1				1			1					1	
11	27				1		Facturacion	Administrat.		1					1			1					1	
12	30					1	Call Center	Operador		1					1			1					1	
13	22				1		Call Center	Operador			1					1			1			1		
14	32					1	Facturacion	Administrat.			1					1			1			1		
15	28					1	Farmacia	Au1iliar			1				1			1			1			
16	30					1	Internaciones	Secretario		1			1					1				1		
17	28				1		Internaciones	Secretario		1					1			1			1			
18	42				1		Consultorios	Control de Orde.			1				1			1			1			
19	33				1		Consultorios	Secretario		1					1			1				1		
20	24				1		Guardia	Secretario			1				1				1			1		
21	37					1	Consultorios	Secret.Piso	1					1			1						1	
22	44					1	Facturacion	Administrat.			1					1			1			1		
23	26					1	Caja	Cajera			1					1		1				1		
24	38					1	Farmacia	Farmaceutica		1					1				1		1			
25	50					1	Diag.1 Imag.	Informes		1					1			1				1		
26	21				1		Administracion	Administrat.			1				1			1					1	
27	43					1	Internacion Dia	Mucama		1					1			1				1		
28	32					1	Planta Alta	Enfermera	1				1					1					1	
29	38				1		Diag.1 Imag.	Hemodinamia		1				1				1				1		
30	57					1	Diag.1 Imag.	Radiologia		1					1			1					1	
31	26				1		Administracion	Contable		1					1				1			1		
TOTAL					12	19			2	16	13		3	2	19	7	1	18	12		6	16	7	2

Encuestados	Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo			Los supervisores (jefes) del Sanatorio se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.			La relación entre mis compañeros de trabajo en la organización es				Los jefes del Sanatorio cuentan con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo				
	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca	Recientemente	No sabe, no contesta
1		1		1			1					1			
2		1				1			1						1
3		1			1			1				1			
4		1				1		1						1	
5	1				1		1								1
6		1		1			1								1
7		1		1			1					1			
8		1		1				1			1				
9			1		1			1			1				
10			1		1			1							1
11		1			1			1							1
12			1		1			1				1			
13			1		1			1				1			
14		1		1			1				1				
15		1		1			1					1			
16			1			1		1						1	
17		1				1		1							1
18		1			1		1				1				
19		1			1			1							1
20		1		1			1					1			
21		1				1			1				1		
22		1		1			1								1
23		1			1		1					1			
24		1		1			1					1			
25		1			1			1							1
26		1			1			1							1
27		1				1		1							1
28	1					1			1						1
29		1			1		1								1
30		1				1		1							1
31		1			1			1						1	
TOTAL	2	24	5	9	14	8	12	16	3		4	9	1	3	14

Encuestados	El Sanatorio otorga buenos beneficios a los trabajadores (Si elige la opción "con cierta frecuencia" o la opción "siempre", por favor especifique los beneficios)				En el Sanatorio las funciones están claramente definidas		¿Está conforme con su salario? (si elige la opción no, por favor especifique porqué)		El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de tus pares, colegas y otros en el Sanatorio es:				
	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca	NS/NC	Si	No	Si	No	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
1	1				1		1			1			
2		1				1	1				1		
3		1			1			1		1			
4	1					1	1			1			
5		1			1			1		1			
6	1				1			1		1			
7		1			1		1			1			
8			1		1			1		1			
9	1				1			1		1			
10			1			1		1		1			
11			1		1			1			1		
12	1					1	1			1			
13	1					1	1			1			
14	1				1		1			1			
15	1				1		1		1				
16		1			1			1			1		
17					1			1		1			
18		1			1		1			1			
19			1		1			1		1			
20	1					1	1			1			
21		1				1		1			1		
22	1				1			1		1			
23		1			1			1			1		
24	1				1		1		1				
25			1			1		1		1			
26			1			1	1			1			
27			1		1			1				1	
28			1			1		1					1
29			1			1		1					1
30			1			1		1			1		
31		1			1			1		1			
TOTAL	11	9	10	1	19	12	12	19	2	20	6	1	2

Encuestados	Cuando me encuentro en dificultades, siento el apoyo de mis jefes				Mi jefe de área/supervisor me respalda frente a sus superiores				Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades		
	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
1	1				1				1		
2		1			1				1		
3	1				1				1		
4			1			1				1	
5		1				1				1	
6	1				1				1		
7		1				1				1	
8	1					1				1	
9		1				1			1		
10		1				1					1
11	1					1			1		
12	1				1				1		
13		1			1						1
14	1				1				1		
15	1				1				1		
16		1			1					1	
17		1			1				1		
18		1				1				1	
19	1				1					1	
20		1			1					1	
21			1				1				1
22	1				1				1		
23		1					1			1	
24	1				1				1		
25		1				1					1
26		1					1				1
27	1					1				1	
28			1				1				1
29			1				1				1
30			1			1				1	
31	1				1				1		
TOTAL	13	13	5		15	11	5		13	11	7

Encuestados	Cuando me encuentro en dificultades, siento el apoyo de mis jefes				Mi jefe de área/supervisor me respalda frente a sus superiores				Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades		
	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
1	1				1				1		
2		1			1				1		
3	1				1				1		
4			1			1				1	
5		1				1				1	
6	1				1				1		
7		1				1				1	
8	1					1				1	
9		1				1			1		
10		1				1					1
11	1					1			1		
12	1				1				1		
13		1			1						1
14	1				1				1		
15	1				1				1		
16		1			1					1	
17		1			1				1		
18		1				1				1	
19	1				1					1	
20		1			1					1	
21			1				1				1
22	1				1				1		
23		1					1			1	
24	1				1				1		
25		1				1					1
26		1					1				1
27	1					1				1	
28			1				1				1
29			1				1				1
30			1			1				1	
31	1				1				1		
TOTAL	13	13	5		15	11	5		13	11	7

Encuestados	Participo de las actividades solidarias, culturales y recreacionales que la organización realiza				Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo				Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.		
	Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
1	1				1				1		
2			1		1					1	
3		1				1				1	
4			1			1					1
5		1			1				1		
6		1			1				1		
7		1				1				1	
8		1			1					1	
9		1			1					1	
10		1			1						1
11			1		1				1		
12	1				1				1		
13		1			1					1	
14		1			1				1		
15		1				1			1		
16			1		1				1		
17	1				1				1		
18			1		1					1	
19			1			1				1	
20	1					1				1	
21			1			1					1
22		1			1				1		
23			1			1				1	
24	1				1				1		
25		1				1					1
26	1					1					1
27		1				1				1	
28			1				1				1
29		1					1				1
30		1				1				1	
31			1		1				1		
TOTAL	6	15	10		17	12	2		12	12	7

Encuestados	El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es						Los jefes reconocen y valoran mi trabajo		
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo		Siempre	Con cierta frecuencia	Nunca
1		1					1		
2			1					1	
3		1						1	
4	1								1
5				1			1		
6					1		1		
7		1						1	
8	1							1	
9		1							1
10		1						1	
11					1			1	
12	1							1	
13	1							1	
14	1						1		
15	1							1	
16			1					1	
17			1						1
18	1							1	
19			1						1
20		1						1	
21			1					1	
22		1					1		
23		1						1	
24	1						1		
25			1					1	
26		1						1	
27		1					1		
28		1							1
29		1							1
30			1						1
31		1						1	
TOTAL	8	13	7	1	2		7	17	7

Encuestados	La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es						¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer al Sanatorio?				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
1			1					1			
2			1					1			
3			1					1			
4		1						1			
5		1						1			
6		1					1				
7		1									
8		1						1			
9		1							1		
10			1						1		
11		1						1			
12	1						1				
13			1					1			
14		1						1			
15		1					1				
16			1				1				
17		1						1			
18		1							1		
19			1						1		
21		1					1				
21			1						1		
22		1					1				
23			1					1			
24		1					1				
25				1				1			
26			1					1			
27			1					1			
28					1				1		1
29			1					1			
30			1						1		
31			1					1			
TOTAL	1	14	14	1	1		7	16	7	0	1

Encuestados	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en el Sanatorio?						¿Cómo calificaría su sentido de pertenencia al Sanatorio?				
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo		Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
1		1						1			
2		1							1		
3			1					1			
4		1						1			
5		1						1			
6		1					1				
7	1						1				
8		1						1			
9			1						1		
10		1						1			
11		1						1			
12	1						1				
13			1					1			
14		1					1				
15	1						1				
16	1							1			
17		1							1		
18		1						1			
19			1						1		
20		1					1				
21		1							1		
22	1						1				
23		1							1		
24	1										
25			1					1			
26		1						1			
27			1						1		
28			1						1		
29	1						1				
30			1						1		
31	1										
TOTAL	8	15	8				8	12	9	0	0