

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA**



**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO
FUNCIONARIO EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE BAJA
COMPLEJIDAD”**

ANDREA ELIZABETH OBREQUE HUENCHUAN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN SALUD PÚBLICA

PROFESOR GUIA DE TESIS: SRA. SYLVIA PESSOA OLEJNIK

Santiago, Julio 2015

Dedicado a mi madre que me enseñó el valor del esfuerzo permanente, y a mis hijos que son mi motor.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a quienes hicieron posible concluir esta etapa de mi desarrollo profesional, especialmente a la Sra. Sylvia Pessoa, por todo su apoyo, por creer en mí y guiar este trabajo.

Agradecer Luis Villagra por estar conmigo y apoyarme siempre, no sólo en esta etapa sino en todo lo que hemos emprendido juntos.

Agradecer a la Sra. Gloria Leiva, Directora del Hospital Llay Llay, quien autorizó realizar el estudio y en especial a todos los funcionarios que contestaron las encuestas, que son parte de este logro.

Y finalmente agradecer a mis amigos que siempre me alentaron y creyeron en que terminaría esta tarea.

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	8
1. MARCO TEÓRICO.	10
1.1. Clima Organizacional.....	10
1.2. Dimensiones del clima organizacional	11
1.2.1. Factores del ambiente físico	12
1.2.2. Factores estructurales.....	13
1.2.3. Factores del ambiente social	14
1.2.4. Factores personales	16
1.3. Como se mide el Cima organizacional	17
1.4. El compromiso organizacional	18
1.5. La importancia de considerar el clima organizacional en la gestión del compromiso organizacional.	19
1.6. Clima versus compromiso	20
1.7. Cultura organizacional	21
2. PROPÓSITOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
2.1. Motivación de la Elección del Tema	24
2.2. Propósito.....	25
2.3. Pregunta de la Investigación	25
2.4. Hipótesis:	26
3. OBJETIVOS.....	27
3.1. Objetivo General.....	27
3.2. Objetivos Específicos.....	27
4. METODOLOGIA	28
4.1. Diseño de la investigación:.....	28
4.2. Población y muestra:	28
4.3. Variables de estudio.....	29

4.3.1.	Variable dependiente.....	29
4.3.2.	Variables independientes	29
4.3.3.	Definición conceptual de las variables.....	29
4.3.4.	Operacionalización de las variables	31
4.4.	Método de recolección de información e instrumentos usados.....	35
4.4.1.	Recolección de la Información.....	35
4.4.2.	Instrumentos.....	36
4.5.	Análisis e interpretación de los datos.....	42
4.6.	Limitaciones	43
4.7.	Aspecto ético	44
5.	RESULTADOS	45
5.1.	Análisis descriptivo.....	45
5.1.1.	Características sociodemográficas de los encuestados.....	46
5.1.2.	Percepción del clima organizacional.....	50
5.1.3.	Percepción del compromiso de los funcionarios con la institución.....	65
5.2.	Relación de las variables en estudio.....	69
5.3.	Priorización de las dimensiones del clima organizacional.....	71
6.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	74
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	82
8.	ANEXOS	88

RESUMEN

Durante muchos años las instituciones públicas han medido el clima organizacional con fines de gestión. Los escenarios actuales exigen a los administradores y líderes de las instituciones alcanzar el compromiso de sus funcionarios a fin de alcanzar las metas. Es el caso de salud, desde la aplicación de la reforma se establecen metas claras respecto al acceso, oportunidad de la atención, protección financiera, y calidad en las prestaciones. Por otra parte la ley de deberes y derecho que hace exigible procesos de difusión y acciones que buscan la calidad, considerando el gran cambio de paradigma donde el usuario o paciente pasa a ser el centro de las acciones, para el logro de todas estas exigencias es necesario conseguir un alto grado de compromiso funcionario.

El objetivo del presente estudio es explorar el clima organizacional y su relación con el compromiso funcionario y a su vez cuales son las dimensiones de clima que tienen mayor impacto sobre el compromiso en un hospital de baja complejidad del Servicio de Salud Aconcagua.

El diseño del estudio es de tipo descriptivo transversal, no experimental, donde un total de 102 funcionarios del Hospital de Llay Llay, se les aplicó un cuestionario de Clima organizacional y un cuestionario de Compromiso funcionario.

Se encontró una relación entre Clima Organizacional y el nivel de compromiso funcionario (p : 0.004), donde además se evidencia que las dimensiones del clima que más se relacionan con el compromiso son la comunicación, la motivación, el estilo de supervisión y la identidad.

INTRODUCCIÓN

Los líderes de instituciones de salud se enfrentan permanentemente a desafíos y exigencias, tanto demandas internas propias de la administración, como de los usuarios de los servicios. Los compromisos de gestión exigidos a nivel ministerial y a su vez las expectativas planteadas por los usuarios del sistema, mantienen a los líderes de estas instituciones en una constante alerta para lograr productividad y valor social. Para que esto ocurra, los gestores o líderes de salud no están solos, sino que las personas que con el trabajan son responsables de gran parte de la ejecución de acciones y procesos, lo que lleva al equilibrio y buenos resultados. Para esto debe existir un compromiso de todos los involucrados.

Gran avance se evidencia en cuanto a recursos humanos en salud, a pesar de las brechas de médicos generales y especialistas, donde disminuir esta brecha es uno de los objetivos sanitarios 2010-2020 (32), el disminuir esta brecha por un lado, y por otro mejorar el compromiso de todos los trabajadores sanitarios. Siendo este segundo punto, el compromiso del personal, relevante en los resultados que se logran actualmente en salud, tanto en los resultados técnicos de calidad como en los resultados de trato al usuario y prestigio de las instituciones (32).

La gestión de recurso humano en salud, no sólo debe considerar el número de trabajadores y las brechas, sino también la calidad del trabajo que estos logran y las condiciones en que se desarrolla, con lo cual se aspira a mejorar el compromiso de cada trabajador con su labor y con su institución (15).

Por otro lado, no se debe desconocer que se ha realizado avances en buscar el bienestar de los trabajadores, a través de mejoras de diversos índoles, estructurales, salariales, de negociación colectiva, etc. Además en las instituciones públicas se han utilizado la estrategia de medir la percepción del clima organizacional (18), a fin de detectar las falencias e intervenir en ellas para mejorar las condiciones y por tanto mejorar la percepción de los trabajadores del clima organizacional en el cual se desenvuelven y así mejorar la producción, tanto en cantidad como en calidad.

Aunque es el compromiso funcionario el objetivo ministerial, no sería bueno desconocer todo el trabajo avanzado en el tema de clima organizacional realizado a lo largo de Chile en los establecimientos de salud, ya que estos pueden ser de utilidad, para avanzar en el logro del compromiso que se espera de los trabajadores de la salud.

El presente estudio busca relacionar el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores en una organización pública, y hacer una recomendación sobre cuales puntos priorizar al abordar el clima organizacional desde la gestión, para lograr el compromiso funcionario.

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. Clima Organizacional

Lewin, Lippitt y Whithe (1939), introdujeron el concepto de “Climas Sociales” en cuyas investigaciones pioneras demuestra que los procesos de grupo influyen en el comportamiento de las personas (24). En 1955 Francis Cornell lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, sólo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del clima organizacional. Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades.

Existen muchas definiciones del concepto clima organizacional, los cuales concuerdan en conceptos claves como; “Que es un conjunto de percepciones del personal de una institución, en cuanto a cómo está estructurada la empresa en diferentes ámbitos o dimensiones”. Los que definen el clima concuerdan en que es medible, que afecta el desarrollo de la organización de forma positiva o negativa, y que se puede intervenir (30).

Actualmente se define el clima organizacional como “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad” (2).

1.2. Dimensiones del clima organizacional

El concepto de dimensión tiene su origen con Litwin y Stinger, los cuales postulan la existencia de nueve dimensiones, cada una de estas se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (27).

Desde esta definición otros autores dieron origen a variadas dimensiones (8), las cuales se pueden agrupar según las siguientes variables (21):

a) Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

- b) Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, el liderazgo, nivel de autonomía retribución, obligaciones, etc.
- c) Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, reciprocidad, reconocimiento, etc.
- d) Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, contribución, etc.

1.2.1. Factores del ambiente físico

Aspectos referidos a las condiciones del trabajo y a la forma de intervenir para la prevención, tratamiento y mejora tanto físicas y ambientales. Seguridad e Higiene en el Trabajo, Desarrollo de Programas Preventivos y estudios para la prevención de riesgos, incluyendo además factores psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.

Cuando las condiciones de trabajo no son consideradas, esto produce alteración en la calidad de vida del trabajador, a través de la insatisfacción, repercutiendo en su desempeño y la calidad de trabajo y la productividad. Esto a su vez influirá en el clima organizacional.

1.2.2. Factores estructurales

Considera las percepciones que tienen los funcionarios de cómo se estructura la institución, la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo, considera también aquellos elementos y procesos globales, como funcionamiento de la dirección, las jefaturas y la comunicación que se establece entre estas y los equipos. La organización puede ser burocrática, o poseer un ambiente de trabajo libre, informal o menos estructurado, el cual no es el caso generalmente de las instituciones públicas de salud, que son muy rigurosas en su estructura.

Estructura también corresponde a la Administración de recursos humanos y los estilos de liderazgos que se establecen, en este ámbito se concentran las percepciones de los funcionarios sobre los procedimientos y posibilidades asociadas a los Recursos Humanos, como políticas de ingreso, descripciones de cargos, oportunidades de capacitación y los sistemas de evaluación, el estímulo a la excelencia, enfatizar la búsqueda de la mejora permanente.

El tipo de liderazgo goza de gran relevancia en el clima, factores como la forma de influenciar, la capacidad de orientación y solución de problemas, la comunicación efectiva y el logro de los resultados, son sin duda, es uno de los aspectos que más influirá sobre el clima. Siendo el estilo de liderazgo participativo y el colaborativo los que influyen de modo positivo sobre la eficacia

de las organizaciones, mientras el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa en las organizaciones. En Chile, las organizaciones públicas presentan principalmente un liderazgo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto el estilo instrumental se presenta sólo en un grado medio (34).

1.2.3. Factores del ambiente social

Se refiere a los Procesos de interacción y funcionamiento de las unidades de trabajo, surge aquí la clave para el logro de metas: Planificación, Resolución de conflictos, Colaboración, Participación, Flexibilidad ante cambios, el trabajo en equipo. Muy relacionado con el trabajo en equipo es la forma en la cual se realiza solución de conflictos en la organización, siendo importante reconocer, manejar y transformar el conflicto en una fuerza positiva para lograr las metas (39), ya que el mal manejo de estos se expresa con insatisfacción, desacuerdo o expectativas no cumplidas. Existiendo dos alternativas frente a los conflictos, luchar contra ellos o escapar a ellos (negándolos, evitándolos o acomodándose) (16).

Otro punto del ambiente social es la participación, donde el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía (36).

Por otro lado, nos encontramos con los procesos de cambios, difíciles de implementar si no se comprende la finalidad y si no existe retribución o ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo (40). Por lo tanto, es necesario considerar etapas para el logro del cambio y del involucramiento en las personas, un cambio no logrado puede ser nefasto en el clima organizacional. Es necesario considerar en instancias como; Explicitar la necesidad del cambio, escuchar y explicar los beneficios del cambio, escuchar las formas de comportarse frente al cambio y hacer el cambio. Es necesaria una planificación y un cumplimiento de las fases establecidas para que al final se precipiten las nuevas conductas y el clima organizacional se vea afectado lo menos posible en estos procesos (10).

En el ambiente social, destaca las dimensiones relacionadas con la retribución, reconocimiento y/o recompensa, como el sistema de remuneraciones, de promociones, de reconocimiento oportuno por el trabajo bien realizado, la socialización institucional a la integración de nuevos empleados, la capacitación y el desarrollo profesional del recurso humano, además del bienestar social y de la Estabilidad laboral. Una retribución inadecuada es un factor organizativo que provoca frustración laboral y perjudica la percepción el clima en los funcionarios. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa (10) (19).

1.2.4. Factores personales

Comprende el sentido de bienestar y actitudes respecto a identidad, compromiso, satisfacción con la institución y con el equipo de trabajo, a través de la responsabilidad individual por el trabajo realizado, nivel de autonomía y motivación por el trabajo que realiza. A medida que estas expectativas se alcanzan, la percepción de clima es mejor, ya que la autorrealización se transforma en un factor positivo (19).

Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal. La teoría del soporte organizacional sostiene que, en virtud del principio de reciprocidad, los trabajadores propenden a devolver a la organización en forma de compromiso y rendimiento el trato equitativo y preocupación que perciben en la organización por proteger su bienestar. (26)
(5).

Por su parte el Cuidado del patrimonio institucional se manifiesta a través del cuidado que los empleados exhiben de los bienes de la institución; así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de la organización, y de los valores e imagen de la institución.

1.3. Como se mide el Cima organizacional

Son muchos los estudios de clima organizacional, tanto a nivel académico como a nivel de consultoras, sin embargo estos sólo pueden servir de referente para realizar diagnóstico y no pueden ser utilizados como insumos para definir intervenciones en otro establecimiento. Cada organización posee su propio clima, el cual debe ser estudiado y analizado para realizar cambios programados. Sin embargo, los investigadores agrupan dimensiones, dan forma y validan encuestas y/o cuestionarios para medir la percepción del clima organizacional. Astudillo, P. en el año 1997 realizó una comparación del clima organizacional entre unidades de cuidados intensivos de un hospital público y uno privado, concluyendo que el privado tenía más aspectos positivos en el clima que el público (5). Conclusión que se condice con Cabrera (9) el cual también comparó el CO de dos empresas, una pública y una privada, encontrando en la empresa privada un mejor clima, tanto en niveles de cooperación, cohesión y trabajo en equipo. Además concluyo que al realizar intervenciones en determinadas dimensiones se observa un mejoramiento del clima y un aumento de la productividad en ambas empresas. El 2006, Arancibia y Marchant, estudiaron el Clima Organizacional en hospitales de la cuarta y quinta región, con el objetivo de estudiar las fortalezas y debilidades del clima, detectando así las dimensiones de mayor impacto en el comportamiento organizacional. En dichos estudios además de las dimensiones analizadas

concluyeron que las organizaciones hospitalarias rígidas y burocráticas, con estructuras cerradas y verticales, un manejo de recursos humanos y financieros centralizados, y con una cultura muy poco sensible a las necesidades de las personas que aquí trabajan y los cambios del entorno, probablemente sean factores que influyan desfavorablemente en el clima organizacional (30).

1.4. El compromiso organizacional

“El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa” (37).

El compromiso de los trabajadores, como un estado psicológico, tiene por lo menos tres componentes; el deseo, la necesidad, y la obligación, para mantener el empleo en una organización (31).

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen plantean que el compromiso se divide en tres componentes diferenciados (3):

Compromiso afectivo, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas que el trabajador siente, por parte de la organización.

Compromiso de continuación, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha realizado por su permanencia en la empresa y lo que perdería si abandona el trabajo.

Compromiso normativo, deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

1.5. La importancia de considerar el clima organizacional en la gestión del compromiso organizacional.

El comportamiento individual depende del ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador, esta influencia puede ser positiva o negativa, y mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización (30).

Al realizar evaluaciones de clima, se demuestra que se escucha, y esto es dar una muestra de estima, es reconocer el valor de las opiniones de la organización, un reto para la gestión (23), sin embargo, el hacer estudios y no dar respuesta a las necesidades o parte de ella, desanima a los equipos y empeora el clima, sembrando desconfianza y desgaste.

Las principales razones para diagnosticar el clima son, evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener cambios y prevenir problemas que puedan surgir relacionados con insatisfacción de necesidades de los funcionarios.

1.6. Clima versus compromiso

El compromiso de las personas con la organización constituye un factor importante en los logros de los objetivos, este existe cuando las personas se identifican con su organización o cuando los objetivos de la organización y los personales son congruentes.

Toro en 1998, concluyo que existe una dependencia de la variable compromiso con un grupo de variables de clima. Los factores de clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo responsabilidad y relaciones Interpersonales, por otro lado con una escasa contribución se encuentran la retribución y el estilo de dirección (37).

Davis y Newstrom (2001) definen compromiso como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". El grado de participación le hará sentirse parte de la organización y de sus resultados, generando un compromiso con la

productividad, a su vez el compromiso, tal vez más que la propia motivación, parece un eficaz catalizador del rendimiento (17).

Para lograr el compromiso con la productividad es necesario que se den ciertas condiciones, tales como, parámetros de referencia, aceptación de metas comunes, conciencia de la responsabilidad común y se deben difundir las evaluaciones del rendimiento.

En un estudio realizado por Chiang el 2009, muestra que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros, hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional (13).

Por su parte Ruben Edel (2007), concluye que no existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso, en la Facultad de Pedagogía de una universidad de México, en su investigación de las dimensiones de clima y compromiso organizacional (20).

1.7. Cultura organizacional

Es la cultura organizacional la que condiciona las percepciones del clima organizacional, el compromiso y la factibilidad de intervención en dichos factores.

Los hospitales públicos de salud independiente del nivel de atención, son unidades complejas que se comportan como feudos (Caballeros, Alto Clero y la nobleza), donde existe nula movilidad social, nadie a menos que salga del sistema y se someta a un régimen de estudios específicos, no logra migrar a otros grupos. Esta estratificación, es réplica el orden social externo, y se hace tangible a través de la diferenciación visual, como son los uniformes, los estamentos y las diferencias salariales.

Los grupos o equipos liderados con dualidad de jefaturas, con una estructura donde por prestigio y liderazgo el estamento médico ejerce un liderazgo natural y define desde su perspectiva qué es lo realmente, delegando a otros procesos administrativos, estrategias de comunicación, tan relevantes en cuanto a formas de liderar, e incluso procesos de calificación de los equipos.

Cultura donde se da mayor valor a lo clínico y en segunda instancia los procesos de gestión de toda índole, esto dificulta muchas veces procesos de cambios, donde esta estructura burocrática -con su tradicional acatamiento de las órdenes- no funciona como tal, siendo perturbada por la pauta de comportamiento de los médicos, que se salen de la estructura de funcionarios subordinados a un poder administrativo, y cuyo liderazgo a su vez sienta precedente para el equipo de salud (35).

Existe un compromiso en la cultura del hospital público que debe ser reconocido, y guarda relación con el compromiso sentido de los trabajadores con el que tiene menos, con el desprotegido, por otro lado un factor es el

prestigio social que da al funcionario pertenecer a una institución de salud en su comunidad, transformándose en un referente en el tema independiente de su labor, además de ser fuente de posible influencia en momentos necesarios.

Se debe considerar al realizar un análisis de clima y compromiso la ley que rige los contratos de los funcionarios públicos y la gestión limitada de los talentos que permite el estatuto administrativo. Este define todas las reglas administrativas de remuneraciones, incentivos económicos, autorización de permisos, establecimiento de sindicatos, sistema de contratación del personal, tipo de contrato, define también cuales son las faltas y los tipos de sanciones que corresponden a estas, etc., lo que puede ser una limitante en los rangos de acción, ya que estos puntos normativos no pueden ser transgredidos.

2. PROPÓSITOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Motivación de la Elección del Tema

Existe una estrecha relación entre el compromiso de las personas y la calidad del servicio que logran las instituciones, pero ¿cómo se logra alcanzar el compromiso y/o mantenerlo para el logro permanente de las metas y percepción positiva de los usuarios de las instituciones de salud? ¿Cómo entregarles a los trabajadores un clima organizacional que genere el compromiso y lo renueve periódicamente?

En un establecimiento de baja complejidad conviven variadas realidades laborales, por una lado los médicos en etapa de destinación y formación que están de manera transitoria por no más de 6 años en el establecimiento, por otro lado los otros profesionales que logran y buscan establecerse por tiempos más prolongados pero sin dejar de anhelar mejorar sus remuneraciones o condiciones de trabajo y de desarrollo profesional en otros establecimientos o áreas de desarrollo como la docencia o la investigación. Y el estamento de técnicos paramédicos, administrativos y auxiliares los cuales no cambia de trabajo con tanta facilidad y se mantiene prácticamente toda su vida laboral en el mismo lugar.

Por lo que realizar intervenciones que mantengan un buen clima organizacional con el fin de mantener comprometidos a los funcionarios con la institución, considerando la variabilidad de personas y sus objetivos personales es un desafío para los líderes de las instituciones de salud.

2.2. Propósito

El propósito de esta tesis es conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso funcionario en un hospital de baja complejidad, y profundizar en cuáles son las dimensiones del clima que tienen una mayor relación con el compromiso, a fin de proponer una priorización del trabajo en estas dimensiones desde el punto de vista de la gestión. Apoyando así el trabajo avanzado en la medición permanente del clima y continuar en el logro de alcanzar un mayor compromiso funcionario.

2.3. Pregunta de la Investigación

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital de baja complejidad, y cuáles son las dimensiones del clima

organizacional que generan mayor impacto en la mejora del compromiso funcionario con fines de gestión?

2.4. Hipótesis:

2.4.1. Existe relación entre clima organizacional y nivel compromiso funcionario.

2.4.2. Existe diferencia en la relación entre cada una de las 14 dimensiones del clima organizacional del estudio y el compromiso funcionario.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Obtener mayor precisión de la influencia del clima organizacional en el compromiso funcionarios en un hospital de baja complejidad, para definir y priorizar las dimensiones que producen mayor compromiso funcionario.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir las características sociodemográficas de los encuestados.
- Describir el clima organizacional y el compromiso funcionarios con la institución.
- Relacionar el clima organizacional con el compromiso funcionario.
- Relacionar el compromiso funcionario y el clima organizacional con las variables de control definidas.
- Relacionar las dimensiones del clima organizacional con el compromiso funcionario.
- Establecer una priorización de las dimensiones del clima organizacional para su gestión en función del compromiso funcionario.

4. METODOLOGIA

4.1. Diseño de la investigación:

El diseño del estudio es de tipo transversal descriptivo no experimental, del clima organizacional y el compromiso de los funcionarios, corresponde al análisis de los datos recabados a través de aplicación de un instrumento de clima organizacional y uno de compromiso funcionario.

4.2. Población y muestra:

El universo corresponde a 106 funcionarios de un hospital de baja complejidad.

El universo formado por todos los funcionarios (médicos, otros profesionales, técnicos, personal auxiliar, administrativos, personal de aseo) que a la fecha de aplicación del instrumento se encuentren trabajando. De ambos sexos, de todas las edades, independiente del tiempo de permanencia y de la relación contractual. Se excluye al personal que durante el periodo de aplicación del instrumento no esté trabajando por diversas razones (licencia médica, feriado legal, permiso sin goce de remuneraciones, etc.)

En este estudio la muestra y el universo coinciden, sin embargo, una de las limitaciones que se pueden presentar es que algunos funcionarios no quieran contestar el cuestionario, por lo tanto no se alcance el 100% ideal, por lo que se aceptará una pérdida no mayor al 20%.

4.3. Variables de estudio

4.3.1. Variable dependiente

Compromiso funcionario

4.3.2. Variables independientes

Variables sociodemográficas

Clima Organizacional

4.3.3. Definición conceptual de las variables

4.3.3.1. Compromiso funcionario

El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa (37).

Se identifican tres componentes del compromiso organizacional (31); el Compromiso Afectivo, relativo a la adhesión emocional del funcionario a la

empresa y al involucramiento en las actividades y proyectos de la organización; el Compromiso de Continuidad la tendencia a establecer una disposición de solidaridad con la empresa sobre la base de los costos asociados al retiro de la empresa, a la discontinuación de su vinculación; y el Compromiso Normativo, que se relaciona con el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral.

4.3.3.2. Características sociodemográficas

Son los datos o antecedentes personales que permiten definir el perfil sociodemográfico de la población estudiada (Edad, género, estado civil, años de servicio, nivel académico, años de servicio, tipo de contrato, categorías administrativas)

4.3.3.3. Clima organizacional

Definido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

Para efectos estudio se definen dimensiones, que se relacionan con las propiedades de la organización, en el presente estudio se consideran 14 dimensiones (Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, ,motivación laboral, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personas y material).

4.3.4. Operacionalización de las variables

A continuación se presentan las variables que posteriormente serán analizadas. El clima organizacional y cada una de sus dimensiones, el compromiso funcionario y las variables sociodemográficas.

Las variables se presentan en las tablas 1,2 y 3, donde se establece el nombre, el tipo, la escala de medición utilizada y los rangos de variación posibles para cada una.

Tabla n° 1: Variables Compromiso funcionario

Variable	Tipo de variable	Escala de medición	Categoría
Compromiso Funcionario	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Compromiso afectivo	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Compromiso de continuidad	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Compromiso normativo	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5

Tabla 2: Variables Demográficas

Variable	Tipo de Variable	Escala de Medición	Categorías
Genero	Cualitativa	Nominal	Hombre/Mujer
Edad	Cuantitativa	Ordinal	Años

Nivel académico	Cualitativa	Nominal	Media Incompleta Media Completa Técnico Completa Superior incompleta Superior incompleta
Estado Civil	Cualitativa	Nominal	Soltero Casado Convive Separado Viudo
Estamento	Cualitativa	Nominal	Profesional No clínico Profesional Clínico Técnico Administrativo Auxiliar
Años de Servicio	Cuantitativa	Ordinal	Años
Tipo de Contrato	Cualitativa	Nominal	Titular Contrata Honorario Transitorio

Tabla 3: Variable Clima Organizacional.

Variable	Tipo de variable	Escala de medición	Categoría
Clima organizacional	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Estructura	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Responsabilidad	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Recompensa	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Riesgo	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Calidez	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Apoyo	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Administración del conflicto	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5

Dimensión Identidad	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Estilo de supervisión	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Motivación laboral	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Estabilidad laboral	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Oportunidad de desarrollo	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Comunicación	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5
Dimensión Equipos y distribución de personas y material	Cuantitativa	Intervalos Escala de Likert de 5 preguntas	1-2-3-4-5

4.4. Método de recolección de información e instrumentos usados.

4.4.1. Recolección de la Información.

La información presente en la investigación fue recolectada por el investigador, a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno de Clima organizacional y otro de compromiso funcionario, además de preguntas destinadas a realizar el perfil sociodemográfico de los encuestados.

La aplicación del instrumento de medición corresponde al trabajo en terreno de esta investigación. Previo a la aplicación, se explicó los objetivos de la investigación y se solicitó la participación en las reuniones de trabajo programadas de cada equipo.

Para evaluar la comprensión del documento, se aplicó el instrumento a 8 funcionarios (prueba piloto), 2 de cada estamento (profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares). Los cuales no reportan dificultad en la comprensión de las afirmaciones.

Revisada la comprensión del texto no se realizaron ajustes, sino que se dejó la encuesta original. La encuesta fue autoaplicada, con acompañamiento por si existía duda y a objeto de revisar que no quedaran preguntas sin responder.

La participación de los trabajadores fue voluntaria y anónima.

4.4.2. Instrumentos

4.4.2.1. Cuestionario sociodemográfico

Este cuestionario de elaboración propia tiene como objetivo el obtener datos relevantes incluidos en el estudio como variables de control. Los datos obtenidos en este cuestionario son: Genero, edad, nivel académico, estado civil, estamento, años de servicio, tipo de contrato.

4.4.2.2. Cuestionario de Clima organizacional

Para evaluar el clima organizacional se usó el cuestionario validado en la población chilena utilizado por Miguel A. Bustamante-Ubilla et al, para medir el clima laboral del Hospital de Talca el 2009, cuyo estudio entrega un análisis de confiabilidad adecuada con un Alfa de Cronbach de 0,75 (Anexo1), el cual está conformado de 71 ítems, que evalúa 14 dimensiones de clima organizacional, según se muestra en la tabla n° 4 (8).

Tabla 4: Dimensiones evaluadas en instrumento de clima organizacional.

Dimensión	Concepto de la dimensión	Preguntas del cuestionario	N° ítems
Estructura	Representa la percepción que tienen los funcionarios acerca de la claridad y limitaciones de las reglas,	1,2,3,4,5,6,7	7

	regulaciones, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo		
Responsabilidad	La percepción de las personas respecto de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, relacionado directamente con la supervisión que recibe el empleado	8,9,10,11,12,13 14, 15	8
Recompensa	Relación a la percepción de la adecuación que las recompensas recibidas tienen respecto del trabajo realizado	16,17,18,19,20, 21	6
Riesgo	Relación con el sentimiento que las personas tienen de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida cómo se promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos	22,23,24,25	4
Calidez	Hace referencia a la percepción por parte de los individuos de la existencia de un ambiente bueno y amistoso, como puede ser, la celebración de festividades de aniversario entre otras actividades similares.	26,27,28,29,30, 31	6

Apoyo	Percepción de las personas sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda mutua en la organización.	32,33,34,35,36	5
Administración del conflicto	Expresión de la percepción, tanto pares como de superiores, en torno a la aceptación de las opiniones discrepantes y al hecho de no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan	37,38,39,40,41	5
Identidad	Corresponde a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización	42,43,44,45,46,47,48	7
Estilo de supervisión	Estilo de Supervisión que orgánicamente existe en las organizaciones y que los empleados son capaces de percibir y valorar.	49,50,51,52,53,54	6
Motivación laboral	Percepción de la Gestión de equipos expresada en la Motivación Laboral como el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, si tratan de prosperar.	55,56,57	3
Estabilidad laboral	Percepción representativa de grados mínimos de seguridad en la permanencia laboral	58,59,60	3

Oportunidad de desarrollo	Percepción de opciones de Oportunidad de Desarrollo que tienen los individuos, donde sienten y valoran que su trabajo les puede transferir para su crecimiento personal, pueden llegar a percibir sus funciones y tareas, como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.	61,62,63	3
Comunicación	Comunicación y flujos de información efectivos y fluidos, donde los contactos realmente son oportunos, especialmente, entre directivos y funcionarios.	64,65,66,67,68	5
Equipos y distribución de personas y material	Percepción en cuanto al grado en que el equipo y la distribución de personas y de material permiten operaciones de trabajo eficientes y efectivas con relación al stock de recursos personales e institucionales disponibles en la organización	69,70,71	3
14 dimensiones		71 afirmaciones	

4.4.2.3. Cuestionario de Compromiso laboral.

El instrumento utilizado para medir el compromiso organizacional (Anexo 2), es el creado por Meyer y Allen, 1991(31) (tabla 5), el cual evalúa el compromiso a través de un cuestionario de 18 afirmaciones, que contiene 3 dimensiones; Compromiso Normativo, compromiso Afectivo y compromiso de continuidad. Este instrumento fue aplicado M. Chiang et al., a población chilena con un Alfa de Cronbach de 0,71 para Compromiso Afectivo, 0,79 para Compromiso Continuidad, y de 0,85 para compromiso normativo (14).

Tabla 5: Dimensiones evaluadas en instrumento de compromiso funcionario.

Dimensión	Concepto de la dimensión	Preguntas del cuestionario	N° Ítems
Compromiso afectivo	Es el deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma.	1, 2, 3,4,5, 6	6
Compromiso de continuidad	Es la necesidad del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella.	7,8,9,10,11, 12	6
Compromiso normativo	Es el deber moral del trabajador de permanecer en la institución por haberle dado una oportunidad o recompensa.	13, 14,15,16,17,18	6

4.4.2.4. Técnica de procesamiento de los datos

Todos los datos obtenidos, codificados según se definió inicialmente se ingresaron datos a una tabla Excel para realizar análisis descriptivo, posteriormente se exportó a una base de datos al programa STATA 11.0, para análisis estadístico.

Para analizar las variables sociodemográficas se realiza el análisis descriptivo, a través de tablas de frecuencia para cada una de las variables.

Los instrumentos que miden clima organizacional y compromiso funcionario están basados en escala de Rensis Likert con 5 posiciones. Para Tabular los datos se codifico las alternativas de cada uno de los indicadores de la escala de valores que van de uno a cinco, esta se realizó de dos maneras:

Para las preguntas planteadas en positivo, la codificación se estableció de uno a cinco y para las preguntas planteadas en negativo se le da el valor de manera descendente, como muestra la siguiente tabla:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Planteamiento Positivo	1	2	3	4	5
Planteamiento negativo	5	4	3	2	1

4.5. Análisis e interpretación de los datos.

Los datos recolectados a través de los instrumentos se analizan con estadística descriptiva a través de distribución porcentual, lo cual se presenta en tablas. Para el análisis de la escala de Likert se utilizan medidas de tendencia central, principalmente la mediana y medidas de dispersión.

Para determinar el clima según los resultados encontrados se definen categorías de percepción de clima organizacional y el compromiso según las frecuencias de las medianas:

Percepción muy desfavorable del clima: 1

Percepción desfavorable del Clima: 2

Mediana Teórica, los encuestados no tiene opinión definida: 3

Percepción Favorable del clima: 4

Percepción muy Favorable del clima: 5

Para describir el compromiso según los resultados se definen categorías de grado de compromiso según la frecuencia de las medianas:

Bajo compromiso: 1

Compromiso Medio Bajo: 2

Mediana Teórica, los encuestados no tiene opinión definida: 3

Compromiso Medio Alto: 4

Alto Compromiso: 5

Con los datos ya ordenados se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo de los datos tabulados, de cada variable de manera independiente, el clima organizacional, las dimensiones de clima, el compromiso y variables sociodemográficas.

Posteriormente a través de estadística analítica para variables categóricas se realizaron asociaciones entre las variables principales y las variables de control.

Para establecer las asociaciones se utilizó estadística no paramétrica (Fisher para datos categóricos, y Kruscal Wallis)

4.6. Limitaciones

Este estudio no busca generalizar los datos, se limita a describir y relacionar las variables de estudio para el establecimiento donde se realiza.

Por ser de tipo transversal y no longitudinal no permite realizar relaciones de causalidad.

Pudiese ser que las respuestas de las personas no sean totalmente sinceras, factor que no se puede manejar.

4.7. Aspecto ético

No se realizaron intervenciones en la población estudiada, las personas encuestadas participaron por propia voluntad, los cuestionarios aplicados fueron sin nombre, para no identificar a los funcionarios.

Los participantes fueron informados por escrito la voluntariedad de participar, se le explicó la finalidad del estudio, donde se establece el manejo confidencial de los datos.

Todos los procesos de recolección de datos, tabulación y análisis fueron manejados solo por el autor de la tesis.

5. RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo.

El Hospital de Llay Llay, establecimiento de baja complejidad, certificado como hospital de la familia y la comunidad, ubicado en la región de Valparaíso, perteneciente al Servicio de Salud Aconcagua, ubicado en la ciudad de Llay Llay, y atiende a una población asignada de 36.000 habitantes de la comunas de Llay Llay y Catemu.

Sus principales acciones se basan en atención de urgencia y servicios de hospitalización de áreas de medicina de pacientes adultos y niños de baja complejidad y un servicio de ginecobstetricia, el cual atiende partos inminentes. Cuenta con servicios de apoyo, como laboratorio, kinesiología y servicio de rayos.

Con una producción de 50.000 atenciones de urgencia al año (163 pacientes diarios en promedio), y con 1269 egresos el año 2014, para 45 camas en uso. Con actividades comunitarias, como el programa de alivio del dolor y cuidados paliativos, actividades educativas a la comunidad, una ambulancia de transporte simple y atención gineco-obstétrica por ginecólogo a las embarazadas de la comunas.

5.1.1. Características sociodemográficas de los encuestados.

En el estudio participaron 102 funcionarios del Hospital San Francisco de Llay Llay de un total definido de 106, sin embargo, se incluyó personal subcontratado, por lo que el universo aumentó a 119 funcionarios, de esta forma se alcanzó una muestra de 85,7%, lo que representa una muestra significativa al no exceder el 20% de pérdidas consideradas inicialmente. Se consideran todas las unidades del establecimiento para realizar la encuesta como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6: Distribución por áreas de trabajo de la población encuestada.

Servicio	Frecuencia	Porcentaje	Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Rayos	4	3,92	Médico	4	3,92
Kinesiología	3	2,94	Farmacia	3	2,94
SSGG	2	1,96	Laboratorio	6	5,88
Central Alimentación	7	6,86	Unipersonal	1	0,98
Medicina Hombres	6	5,88	Subdirección	2	1,96
A Social	1	0,98	Jardín	4	3,92
Abastecimiento	2	1,96	RRHH	3	2,94
Aseo	8	7,84	OIRS	1	0,98
Pediatría	9	8,82	Aux. Serv. clínicos	1	0,98
Maternidad	9	8,82	Aux. Serv. Urgencia	1	0,98
Urgencia	13	12,75	Medicina Mujeres	7	6,86
Total				102	100

Al analizar la distribución de los encuestados por género, se observa que 77 son mujeres (75,49%) y 25 son hombres (24,51%), donde el grupo etareo que presenta mayor representatividad es el que está entre los 30 y los 50 años (54%), en un rango de 20 a 66 años, con un promedio de 39,7 años (tabla 7).

Tabla 7: distribución de la edad de los funcionarios encuestados.

DISTRIBUCIÓN	N°	%
GRUPOS ETARIOS		
20-30	25	24,51
31-40	33	32,35
41-50	22	21,57
51-65	22	21,57

En la distribución del nivel educacional se observa que el 53,9% corresponde a funcionarios con estudios técnicos, representando a la población más numerosa de estudio. Le sigue la universitaria completa con un 21,5% de los encuestados y con nivel académico de enseñanza media completa un 13,7%, y solo un 12% declara niveles académicos de enseñanza media incompleta, universitaria incompleta o técnico incompleta (tabla 8)

Tabla 8: Distribución nivel académico de la población encuestada.

DISTRIBUCIÓN NIVEL ACADÉMICO	N°	%
Universitaria completa	22	21,6
Media completa	14	13,7
Media incompleta	8	7,84
Técnico incompleta	1	0,98
Técnico completa	55	53,9
Universitaria incompleta	2	1,96

Al observar el estado civil de los encuestados vemos que el 65% de los funcionarios está casado o convive con su pareja, el 31,4% es soltero y el 2% es separado y el 1% viudo(tabla 9).

Tabla 9: Estado civil de los funcionarios encuestados.

DISTRIBUCIÓN	N°	%
ESTADO CIVIL		
Soltero	32	31,4
Casado	35	34,3
Convive	32	31,4
Viudo	1	1,0
Separado	2	2,0

En cuanto a la cantidad de años de desempeño en el establecimiento se encontró que el 72% de los funcionarios tienen menos de 21 años de servicio, y el 28 % restante tiene más de 20 años de servicio (tabla 10).

Tabla 10: Años de servicio de los funcionarios encuestados.

AÑOS		
DE SERVICIO	N°	%
0 A 10 AÑOS	56	54,9
11 A 20 AÑOS	18	17,6
21 A 30 AÑOS	22	21,6
31 AÑOS O MAS	6	5,9

El establecimiento se rige al estatuto administrativo en su sistema de contratación del personal y posee según este, dos tipos de contratos, los de planta titular, que corresponde a los funcionarios con contrato indefinido, y los funcionarios a contrata, a los cuales se les renueva el contrato de forma anual. Además por necesidades del sistema y por la falta de cargos existen otras modalidades de contratos para trabajos supuestamente temporales, pero que también se desempeñan habitualmente en las instituciones de salud, estos son los contratos honorarios y los contratos tercerizados, donde una empresa externa al establecimiento contrata a un grupo de personas para prestar un

servicio, es el caso de la empresa de aseo, los porteros y algunos administrativos en este establecimiento.

Los encuestados se encuentran contratados en un 43% en la planta titular, 24,5% tiene contrato anual (contrata), el 10% tiene contratos temporales transitorios (reemplazo), el 9% es honorario y un 13% es personal subcontratado por un tercero, que vende servicios al establecimiento (tabla 11).

Tabla 11: Distribución de Funcionarios encuestados, según relación contractual.

TIPO DE CONTRATO	N°	%
Titular	44	43,1
Contrata	25	24,5
Honorario	9	8,8
Subcontrato	13	12,7
Reemplazo	11	10,8

5.1.2. Percepción del clima organizacional.

Se observa que existe una percepción global positiva del clima, donde un 68% de las medianas de la población encuestada está de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas. Cabe destacar que existe un 0% de

las medianas correspondientes a la alternativa “totalmente en desacuerdo” (tabla N°12)

Tabla 12: Frecuencias de las medianas de la encuesta de clima organizacional.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	2,94	2,94
Ni de acuerdo no en desacuerdo	29	28,43	31,37
De acuerdo	61	59,80	91,18
Totalmente de acuerdo	9	8,82	100
Total	102	100	

Al analizar la encuesta por ítem se aprecia que las dimensiones mejor evaluadas son la estructura, responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, identidad, supervisión, motivación y oportunidad. Las dimensiones con percepción negativa son la estabilidad y recursos, donde se agrega la dimensión comunicación donde las medianas de las percepciones desfavorables y las de afirmación neutral, suman más que percepciones favorables. En la dimensión Administración de conflictos y Recompensa, la tendencia se concentra en la afirmación que se define como la mediana teórica, donde los encuestados no tienen claro o no opina presentándose “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, más las medianas desfavorables iguala las tendencias (tabla 13).

Tabla 13: Frecuencia de medianas por dimensiones, Clima organizacional.

Dimensión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estructura	1	9	14	63	15
Responsabilidad	1	8	27	59	7
Recompensa	2	20	46	31	3
Riesgo	3	9	34	44	12
Calidez	1	5	32	53	11
Apoyo	3	4	20	56	19
Administración de Conflictos	7	20	42	30	3
Identidad	1	0	16	50	35
Supervisión	1	3	18	57	23
Motivación	2	5	23	50	22
Estabilidad	14	31	13	33	11
Oportunidad	5	15	29	49	4
Comunicación	4	12	35	40	11
Recursos	6	24	33	30	9

Estructura

Representa la percepción que tienen los funcionarios acerca de la claridad y limitaciones de las reglas, regulaciones, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

En esta dimensión el 71,6 % responde de manera favorable frente a afirmaciones que plantean que se les ha explicado el funcionamiento, las responsabilidades y tareas que les corresponde, que las ideas nuevas se consideran, que se trabaja de forma organizada y planificada, que existe claridad en cuanto a las jefaturas, que los trabajos son asignados de manera correcta y que existe claridad de quien es el que debe tomar las decisiones. Frente a estos planteamientos hay un 13,73% que no tiene una opinión clara, y un 9,8% tiene una percepción negativa, como lo muestra la tabla 14.

Tabla 14: Frecuencias de las medianas de la dimensión Estructura.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	9	8,82	9,80
Ni de acuerdo no en desacuerdo	14	13,73	23,53
De acuerdo	63	61,76	85,29
Totalmente de acuerdo	15	14,91	100
Total	102	100	

Responsabilidad

Esta dimensión corresponde a la percepción de las personas respecto de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y de la supervisión que recibe.

De los encuestados el 64,7% tiene una percepción positiva en relación a la confianza que se deposita en su responsabilidad, que no es necesario consultarlo todo con los jefes, que los trabajadores a su vez son responsables con las labores asignadas, que se confía en el criterio de los que ejecutan los trabajos, y al mismo tiempo tienen la convicción que para lograr buenos resultados es necesario tener alto nivel de conocimiento, que se debe realizar el trabajo de acuerdo al cargo y nadie debe asumir responsabilidades que no le corresponden. En relación a estas mismas afirmaciones un 36,4% no tiene una postura clara de opinión y un 8,82% tiene una percepción contraria, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15: Frecuencias de las medianas de la dimensión responsabilidad.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	8	7,84	8,82
Ni de acuerdo no en desacuerdo	27	26,47	35,29
De acuerdo	59	57,84	93,14
Totalmente de acuerdo	7	6,86	100
Total	102	100	

Recompensa

Dimensión que recoge la percepción de la conciliación de las recompensas recibidas respecto del trabajo realizado. El 45,1% no entrega una respuesta a favor ni en contra, es decir, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con afirmaciones donde se plantea que en la institución se reconoce a quienes se desempeñan de mejor manera, que se destaca el trabajo bien hecho más que el trabajo mal hecho, que los errores se castigan, que no existen demasiadas críticas, y si están, son bien intencionadas. Por otra parte el 33,3% responde afirmativamente estas afirmaciones y el 27,57 cree lo contrario. Por lo tanto se desprende que la percepción en relación a esta dimensión es desfavorable ya que el 66,6% no quiere expresar opinión o tiene una opinión negativa frente a la relación que se establece entre lo que el entrega y las recompensas que le devuelve la institución(tabla16).

Tabla 16: Frecuencias de las medianas de la dimensión Recompensa

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,96	1,96
En desacuerdo	20	19,61	21,57
Ni de acuerdo no en desacuerdo	46	45,10	66,67
De acuerdo	31	30,39	97,06
Totalmente de acuerdo	3	2,94	100
Total	102	100	

Riesgo

Considerado como el sentimiento que las personas tienen de los desafíos que les impone su trabajo y cómo se promueve la aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos.

En esta dimensión se encontró que el 54,9% presenta una percepción positiva en cuanto a que las ideas son bien acogidas por los jefes y el ambiente es propicio para crear estas ideas, que se dan facilidades para presentar iniciativas y esto se significa como un progreso profesional para las personas con nuevas iniciativas. En este punto 33% no tiene una postura definida y el 11,76% tiene una postura negativa frente a las afirmaciones, como lo muestra la tabla 17.

Tabla 17: Frecuencias de las medianas de la dimensión Riesgo.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2,94	2,94
En desacuerdo	9	8,82	11,76
Ni de acuerdo no en desacuerdo	34	33,33	45,10
De acuerdo	44	43,14	88,24
Totalmente de acuerdo	12	11,76	100
Total	102	100	

Calidez

La calidez hace referencia a la percepción por parte de los encuestados, de la existencia de un ambiente bueno y amistoso, donde el 62,74% afirma que las personas que aquí trabajan confían en los demás, que predomina un ambiente relajado y de amistad, que las personas no son indiferentes hacia los demás, que se puede hablar con los jefes y que hay un alto nivel de respeto. Frente a estas afirmaciones un 31,7% no tiene una postura definida y 5,88% tiene una percepción negativa frente a estos planteamientos (tabla 18)

Tabla 18: Frecuencias de las medianas de la dimensión calidez.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	5	4,90	5,88
Ni de acuerdo no en desacuerdo	32	31,37	37,25
De acuerdo	53	51,96	89,22
Totalmente de acuerdo	11	10,78	100
Total	102	100	

Apoyo

Esta dimensión define la percepción de las personas sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda mutua en la organización. El 73,53% tiene la sensación que puede contar con la ayuda de los colegas o de los jefes frente a trabajos difíciles, que en caso de cometer errores los jefes son comprensivos,

consideran que aquí se trabaja en equipo y que la dirección se preocupa de los problemas de los funcionarios y como se sienten. En relación a estos sentimientos el 19,6% no tiene una postura definida y el 6,86% opina lo contrario, como lo muestra la tabla 19.

Tabla 19: Frecuencias de las medianas de la dimensión Apoyo

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2,94	2,94
En desacuerdo	4	3,92	6,86
Ni de acuerdo no en desacuerdo	20	19,61	26,47
De acuerdo	56	54,90	81,37
Totalmente de acuerdo	19	18,63	100
Total	102	100	

Administración del Conflicto

Esta dimensión evalúa la percepción de cómo se aceptan las opiniones discrepantes tanto de pares como de superiores, y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

En esta dimensión el 41% es renuente a opinar o no tiene una clara opinión respecto a que los jefes creen que las discrepancias son útiles, que es mejor llegar rápido a acuerdo, se alienta a decir lo que se piensa, es mejor discutir las diferencias y que se puede decir que no cuando se le asigna un trabajo que no

corresponde. Frente a esto un 32,35 tiene una percepción positiva de estas afirmaciones, y un 26,47 tiene una percepción negativa. Por lo tanto, se define como tendencia negativa ya que el 67,6% se abstiene de opinar o tiene una percepción negativa frente a esta dimensión, como lo muestra la tabla 20.

Tabla 20: Frecuencias de las medianas de la dimensión administración de conflictos.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	6,86	6,86
En desacuerdo	20	19,61	26,47
Ni de acuerdo no en desacuerdo	42	41,18	67,65
De acuerdo	30	29,41	97,06
Totalmente de acuerdo	3	2,94	100
Total	102	100	

Identidad

Dimensión que evalúa la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El 83,3% opina que a los funcionarios les importa que la institución esté mejor, que creen que si esta se desarrolla los funcionarios también crecen y que las personas están satisfechas de pertenecer a esta institución, que puede desarrollar en ella sus habilidades aptitudes e intereses, y existe una percepción colectiva de lealtad con la institución y que se está feliz de trabajar

en ella. Un 0.98% cree lo contrario y un 15,69% no tiene una postura clara frente a las afirmaciones (Tabla 21).

Tabla 21: Frecuencias de las medianas de la dimensión identidad.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	0	0	0,98
Ni de acuerdo no en desacuerdo	16	15,69	16,67
De acuerdo	50	49,02	65,69
Totalmente de acuerdo	35	34,31	100
Total	102	100	

Estilo de Supervisión

En esta dimensión evalúan la percepción de la supervisión que se desarrollan en el establecimiento, frente a planteamientos que los jefes son respetuosos con los subordinados, que promueven las buenas relaciones humanas, que entregan toda la información necesaria para el desempeño, que los funcionarios saben lo que se espera de ellos, que se puede contradecir a los jefes, que las decisiones pueden ser compartidas y no las toman solo los altos mandos, un 78,43% afirma que es así, un 3,98% cree que no es así y el 17,65% no tiene una opinión al respecto. (Tabla 22)

Tabla 22: Frecuencias de las medianas de la dimensión Estilo de supervisión.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	3	2,94	3,92
Ni de acuerdo no en desacuerdo	18	17,65	21,57
De acuerdo	57	55,88	77,45
Totalmente de acuerdo	23	22,55	100
Total	102	100	

Motivación

Percepción del grado en que los empleados muestran interés por su trabajo y si tratan de prosperar. El 60,59% tiene una percepción favorable de la motivación laboral y cree que los funcionarios muestran interés por la labor que hacen y que se esfuerzan por desarrollar su labor eficientemente y que se compromete con su trabajo. El 22,5% no tiene una opinión definida y el 6,86% tiene una percepción negativa frente a estas afirmaciones (Tabla 23).

Tabla 23: Frecuencias de las medianas de la dimensión motivación.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,96	1,96
En desacuerdo	5	4,90	6,86
Ni de acuerdo no en desacuerdo	23	22,55	29,41
De acuerdo	50	49,02	78,43
Totalmente de acuerdo	22	21,57	100
Total	102	100	

Estabilidad

Dimensión definida como la percepción de seguridad en la permanencia laboral, donde el 44,12% tiene la percepción que cambios de métodos de trabajo como la automatización o una reorganización de la institución pueden afectar su estabilidad laboral y que podrían perder su trabajo en cualquier momento, mientras que un 12,75% no tiene una opinión definida y el 43,13% cree lo contrario que tiene una estabilidad laboral y que no depende de reorganizaciones o de automatización del trabajo, como lo muestra la tabla 24.

Tabla 24: Frecuencias de las medianas de la dimensión Estabilidad laboral

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	13,73	13,73
En desacuerdo	31	30,39	44,12
Ni de acuerdo no en desacuerdo	13	12,75	56,86
De acuerdo	33	32,35	89,22
Totalmente de acuerdo	11	10,78	100
Total	102	100	

Oportunidad de desarrollo.

Dimensión que evalúa cual es la percepción que tienen los funcionarios en relación al valor de su trabajo y cuánto éste les puede influir en su crecimiento personal, como perciben sus funciones y tareas, si son variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Se observa que el 51,93% tiene una percepción positiva y creen que existe una preocupación constante del perfeccionamiento y capacitación de los funcionarios, que existen posibilidades de ascender y que existen las posibilidades de desarrollar las destrezas y habilidades personales. Mientras un 28,43% no tiene una opinión definida y un 19,61% cree que no es así, que no existen instancias de desarrollo, de capacitación, de ascenso o desarrollo de destrezas y habilidades (Tabla 25).

Tabla 25: Frecuencias de las medianas de la dimensión Oportunidad de desarrollo.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	4,90	4,90
En desacuerdo	15	14,71	19,61
Ni de acuerdo no en desacuerdo	29	28,43	48,04
De acuerdo	49	48,04	96,08
Totalmente de acuerdo	4	3,92	100
Total	102	100	

Comunicación

Dimensión que plantea como perciben los funcionarios la comunicación y flujos de información, si estos son efectivos y fluidos, si son realmente oportunos, especialmente entre directivos y funcionarios.

El 50% percibe que se les mantiene informado, que lo que hay que hacer se explica bien y oportunamente, que existe buena comunicación entre dirección y

los trabajadores, que no se cree más en los rumores que en la formalidad de la comunicación y que los diferentes servicios que aquí trabajan tienen una buena comunicación. Frente a esto el 15,69% cree que no es así y el 34,31% no tiene una opinión clara al respecto (Tabla26).

Tabla 26: Frecuencias de las medianas de la dimensión comunicación.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	3,92	3,92
En desacuerdo	12	11,76	15,69
Ni de acuerdo no en desacuerdo	35	34,31	50,00
De acuerdo	40	39,22	89,22
Totalmente de acuerdo	11	10,78	100
Total	102	100	

Recursos

Percepción en cuanto al grado en que los equipos, la distribución de personas y los materiales se distribuyen para permitir operaciones de trabajo eficientes y efectivas.

No es clara la tendencia, ya que el 38,23% cree que el número de trabajadores es apropiado, que la disponibilidad de material requerido y que la distribución del personal y este material es la correcta para lograr el trabajo, mientras el 29,41% cree lo contrario y un 32,35% no entrega una opinión, afirmando que no está de acuerdo ni en desacuerdo (Tabla 27).

Tabla 27: Frecuencias de las medianas de la dimensión Recursos.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	5,88	5,88
En desacuerdo	24	23,53	29,41
Ni de acuerdo no en desacuerdo	33	32,35	61,76
De acuerdo	30	29,41	91,18
Totalmente de acuerdo	9	8,82	100
Total	102	100	

5.1.3. Percepción del compromiso de los funcionarios con la institución.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de compromiso funcionario.

Según los resultados encontrados en el análisis de las frecuencias de las medianas se observa que existe una percepción positiva relacionada con el compromiso que declara el funcionario hacia la institución. Se observa que el 74,51% de las medianas se encuentran en respuestas positivas frente a las afirmaciones. Y el 4,9% tiene una postura negativa frente a las afirmaciones y el 20,59% no tiene una clara opinión al respecto, como lo muestra la tabla 28.

Tabla 28: Frecuencias de las medianas de la encuesta compromiso organizacional.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	4	3,92	4,90
Ni de acuerdo no en desacuerdo	21	20,59	25,49
De acuerdo	58	56,86	82,35
Totalmente de acuerdo	18	17,65	100
Total	102	100	

Como se mencionó anteriormente el compromiso funcionario para efectos de estudio se divide en tres dimensiones. El mayor número de medianas positivas se encuentra en el compromiso afectivo, el cual se relaciona con la vinculación emocional que establece el funcionario con la institución y la satisfacción que genera en él pertenecer a esta. Tendencia positiva que se repite en el compromiso de continuidad y normativo como lo muestra tabla 29.

Tabla 29: Frecuencias de las medianas de la dimensiones del compromiso

	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo
Totalmente en desacuerdo	0	1	1
En desacuerdo	3	9	16
Ni de acuerdo no en desacuerdo	5	31	17
De acuerdo	67	38	53
Totalmente de acuerdo	27	23	15

Compromiso afectivo

El deseo del trabajador de permanecer en la institución porque ha creado lazos emocionales con la misma, donde los encuestados responden principalmente con afirmaciones positivas (92,1%) frente a afirmaciones relacionadas con pasar el resto de su carrera en la institución, que sienten que los problemas de la institución son propios, que no podría estar más unido a otra organización que a esta, que se siente integrado, ligado emocionalmente y con un gran sentimiento de pertenencia. Sólo un 2,9% opina lo contrario y tiene una percepción más negativa de su compromiso afectivo y un 4,9% de las medianas revelan respuestas que no están a favor ni en contra. (Tabla 30).

Tabla 30: Frecuencias de las medianas de la dimensión Compromiso Afectivo

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	3	2,94	2,94
Ni de acuerdo no en desacuerdo	5	4,90	7,84
De acuerdo	67	65,69	73,53
Totalmente de acuerdo	27	26,47	100
Total	102	100	

Compromiso Continuidad

Definido como la necesidad del trabajador de permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en ella.

Al plantear afirmaciones relacionadas con la incertidumbre de dejar de trabajar o miedo, lo duro que sería dejar la institución, lo que se afectaría negativamente la vida del encuestado si esto sucediera, y el deseo de abandonar la institución, el 9,8% de la frecuencia de medianas son afirmativas, en comparación con 59,8% que cree lo contrario, que su vida si se afectaría el dejar la institución, que no tiene deseo de abandonarla y que sería muy duro para él o ella abandonarla. Mientras 30,39% no presenta una tendencia definida (Tabla 31).

Tabla 31: Frecuencias de las medianas de la dimensión Compromiso de continuidad.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	9	8,82	9,80
Ni de acuerdo no en desacuerdo	31	30,39	40,20
De acuerdo	38	37,25	77,45
Totalmente de acuerdo	23	22,55	100
Total	102	100	

Compromiso Normativo

Refleja el sentido de deber moral del trabajador de responder de manera recíproca en la institución por haberle dado oportunidades o recompensas.

Frente a las frases que afirman que el funcionario se siente obligado a permanecer en el actual trabajo, que estaría mal dejar la institución, ya que la organización y los funcionarios que en ella laboran merece su lealtad y que está

en deuda con el establecimiento, el 66,69% de las frecuencias de las medianas se encuentra en las afirmaciones positivas, mientras que el 16,67% afirma lo contrario y un 16,67% se declara indeciso (Tabla 32).

Tabla 32: Frecuencias de las medianas de la dimensión compromiso normativo.

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,98	0,98
En desacuerdo	16	15,69	16,67
Ni de acuerdo no en desacuerdo	17	16,67	33,3
De acuerdo	53	51,96	85,29
Totalmente de acuerdo	15	14,71	100
Total	102	100	

5.2. Relación de las variables en estudio.

Uno de los objetivos del estudio es buscar en este establecimiento de salud público de baja complejidad si existe una relación entre el clima organizacional y el compromiso funcionario. Para analizar si existe la relación estadística se realizó un test exacto de Fisher, prueba de significación estadística utilizada en el análisis de tablas de asociación, y una Prueba Kruskal Wallis para variables numéricas.

Según se muestra en la tabla 33 y 34, el cruce de las variables de estudio sólo el compromiso presenta relación con el clima organizacional.

Tabla 33: Relación estadística entre el Clima organizacional y las otras variables de estudio.

Variable	Valor de P
Edad	0,460
Género	0,295
Nivel Académico	0,308
Estado civil	0,054
Categoría	0,101
Tipo de contrato	0,398
Años de servicio	0,786
Compromiso	0,004

Prueba exacta de Fisher para datos categóricos

Prueba Kruskal Wallis para variables numéricas

Valor $p < 0,05$

Tabla 34: Relación estadística entre el Compromiso funcionario y las otras variables de estudio.

Variable	Valor de P
Edad	0,530
Sexo	0,125
Nivel educativo	0,299
Estado civil	0,020
Categoría	0,958
Tipo de contrato	0,746

Años de servicio	0,609
Clima	0,004

Prueba Exacta de Fisher para datos categóricos
Prueba Kruskal Wallis para variables numéricas
Valor $p < 0,05$

5.3. Priorización de las dimensiones del clima organizacional.

Una vez definida la relación estadística entre clima y compromiso, otro objetivo es relacionarlos por dimensiones del clima, para definir cuáles son las que más influyen en el compromiso.

Según muestra en la tabla 35, las dimensiones del clima que se relacionan significativamente con el compromiso son: La comunicación, la motivación, el estilo de supervisión y la identidad, los cuales tienen significancia estadística en las tres dimensiones del compromiso, según se destaca. Igual influyen en alguna de las dimensiones del compromiso las dimensiones de clima como la estructura, el riesgo, la calidez, el apoyo, la oportunidad de desarrollo y la distribución de personal y material. Las dimensiones de Clima que según el análisis estadístico no influyen en el compromiso son la responsabilidad, la administración de conflictos, y la estabilidad laboral.

Tabla 35: Relación estadística entre las dimensiones de Clima organizacional y cada dimensión del compromiso.

Ítem de clima	Ítem Compromiso	Valor de p
Estructura	Compromiso Afectivo	0,012
	Compromiso de continuidad	0,828
	Compromiso Normativo	0,583
Responsabilidad	Compromiso Afectivo	0,257
	Compromiso de continuidad	0,917
	Compromiso Normativo	0,857
Recompensa	Compromiso Afectivo	0,386
	Compromiso de continuidad	0,356
	Compromiso Normativo	0,069
Riesgo	Compromiso Afectivo	0,012
	Compromiso de continuidad	0,679
	Compromiso Normativo	0,031
Calidez	Compromiso Afectivo	0,033
	Compromiso de continuidad	0,102
	Compromiso Normativo	0,003
Apoyo	Compromiso Afectivo	0,003
	Compromiso de continuidad	0,145
	Compromiso Normativo	0,001
Administración del conflicto	Compromiso Afectivo	0,957
	Compromiso de continuidad	0,485
	Compromiso Normativo	0,12

Identidad	Compromiso Afectivo	0,001
	Compromiso de continuidad	0,002
	Compromiso Normativo	0
Estilo de supervisión	Compromiso Afectivo	0,015
	Compromiso de continuidad	0,038
	Compromiso Normativo	0
Motivación laboral	Compromiso Afectivo	0,041
	Compromiso de continuidad	0,008
	Compromiso Normativo	0,009
Estabilidad laboral	Compromiso Afectivo	0,227
	Compromiso de continuidad	0,084
	Compromiso Normativo	0,521
Oportunidad de desarrollo	Compromiso Afectivo	0,147
	Compromiso de continuidad	0,079
	Compromiso Normativo	0,025
Comunicación	Compromiso Afectivo	0
	Compromiso de continuidad	0,062
	Compromiso Normativo	0,01
Equipos y distribución de personas y material	Compromiso Afectivo	0,457
	Compromiso de continuidad	0,255
	Compromiso Normativo	0,01

Prueba Exacta de Fisher para datos categóricos

Valor $p < 0,05$

6. ANALISIS Y CONCLUSIONES

Al analizar los datos encontrados se observa que los funcionarios del hospital Llay Llay tienen una percepción favorable del clima organizacional. Donde la frecuencia de medianas de la afirmación de acuerdo y totalmente de acuerdo, es mayor a las otras afirmaciones (69%). Entre los artículos relacionados revisados no se encontró evaluaciones de clima organizacional en hospitales de baja complejidad en Chile, sin embargo se encontraron en tesis y tesinas relacionadas con hospitales complejos y con mayor número de funcionarios, los cuales describen una percepción clima organizacional regular (29) (33) (5). Mientras que Chiang, relaciona el clima organizacional entre los hospitales de alta y baja complejidad donde la percepción del clima organizacional también es regular y no encontraron diferencia entre ambas de instituciones (12) .

La percepción actual del clima organizacional en el establecimiento coincide con una evaluación anterior realizada por el Servicio de Salud Aconcagua, donde la percepción del clima se describió como positiva (28).

Todos los documentos, tesis y estudios de Clima organizacional se presentan como referenciales, sin embargo cada institución necesita realizar su propio estudio de Clima para definir acciones relacionadas con este.

Las dimensiones bien evaluadas son la estructura, la responsabilidad, el riesgo, la calidez, el apoyo, la identidad, el estilo de supervisión, la motivación y la oportunidad.

En relación a la dimensión de estructura los encuestados tienen una percepción favorable de cómo se organiza el trabajo en cuanto a procedimientos, normas y consideran que existe claridad de las reglas institucionales, la responsabilidad evidencia que de cada funcionarios además de conocer esta estructura perciben que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

La dimensión del riesgo en el trabajo, se evidencia que los funcionarios tiene una percepción favorable de en relación a los desafíos que se les plantean en sus labores y están dispuestos a tomar riesgos a fin de logro de los objetivos.

En la dimensión Calidez, los funcionarios opinan que existe un ambiente bueno donde se pueden realizar celebraciones y eventos relacionados en armonía, en cuanto al apoyo se relaciona con la percepción favorable que tienen los funcionarios en cuanto a la presencia de relaciones amistosas y de ayuda mutua con los otros funcionarios, la identidad define que los funcionarios sienten que los objetivos de la organización les hacen sentido y los comparten, en cuanto a la dimensión estilo de supervisión los funcionarios valoran positivamente los estilos de supervisión ejercidos en el establecimiento.

La dimensión relacionada con la motivación, los funcionarios consideran que los trabajadores muestran interés en el trabajo que realizan y en la dimensión oportunidad de desarrollo los funcionarios tienen percepción favorable de que su trabajo es valorado y según esta valoración ellos pueden recibir funciones y tareas de mayor responsabilidad.

Las dimensiones en las cuales la percepción es desfavorable son; la estabilidad laboral, relacionado con la sensación de inseguridad en la permanencia en sus puestos de trabajo, esto podría estar relacionado por los tipos de contratos que se definen en la administración pública, siendo en este establecimiento un 43% titular en el cargo, donde por definición mantiene una estabilidad mayor en su contrato y el 57% restante tiene contratos definidos como temporales o anuales (contrata, honorario o subcontratados por otras empresas y se rigen incluso por otra ley), lo que podría ser una causal de esta percepción negativa, aun cuando el general de las personas usuarias del sistema podrían creer que los funcionarios públicos se sienten seguros en su trabajo y que es dificultoso despedirlos, llama la atención que esta realidad sea significada de manera contraria de parte de los funcionarios. Por otro lado, la dimensión Equipos y distribución de personas y materiales también tiene una evaluación desfavorable, y se repite en relación a una evaluación anterior del Clima, lo que da cuenta que los funcionarios perciben que los recursos materiales son insuficientes y la distribución del personal no es la más eficiente para lograr el trabajo encomendado a los equipos.

La dimensión comunicación muestra una percepción favorable a simple vista (50% afirmaciones favorables) lo que nos haría pensar que los funcionarios creen que la información entregada es suficiente y que los flujos de información son efectivos y adecuados, sin embargo no se puede desconocer que hay un alto número de funcionarios que se muestra renuente a opinar y marca la alternativa ni en acuerdo ni en desacuerdo, esto sumado a las percepciones desfavorable suman lo mismo que las percepciones favorables de la dimensión (49,9%), frente a esto la recomendación de este investigador es trabajarla como una percepción desfavorable desde el punto de vista de gestión. Lo mismo ocurre en la dimensión de Administración de conflictos donde predomina la respuesta ni en acuerdo ni en desacuerdo (42%), por lo que no se puede definir con claridad cuál es la percepción de los funcionarios frente a la resolución de conflictos, y podría evidenciar un temor de los funcionarios a expresarse. En el caso de la dimensión Recompensa, es mayor el número que no tiene claro o no opina presentándose un alto número de afirmaciones “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (46%), y sumadas estas a las percepciones desfavorables se considera claramente una tendencia negativa, es decir, los funcionarios creen que sus esfuerzos son mayores a las retribuciones recibidas en el trabajo. Es importante considerar que el tipo de recompensa en el sistema público está definido por el estatuto administrativo y en general el trabajo o asignaciones extras a las propias del cargo son establecidas en resoluciones que no implican mayor remuneración, mientras que las estrategias de estímulos positivos se

estampas en anotaciones de Merito, las cuales se adjuntan a la hoja de vida y debe influir en las calificaciones del funcionario, sin embargo muchas veces pareciera que todos los funcionarios están evaluados con las mejores notas, lo que desalienta a los buenos funcionarios y los invisibiliza frente a la masa. Puede que las retribuciones se evidencien en avances del escalafón de los funcionarios titulares, lo que implica un aumento de sus remuneraciones, el cual considera todos los ámbitos laborales desarrollados, como se plantea anteriormente el número de este tipo de relación contractual no supera el 50% de los funcionarios, por lo tanto el predominio de esta respuesta indiferente podría estar dado por el desconocimiento de las estrategias de recompensas que se definen en el estatuto administrativo y la resignación funcionaria de saber que de no entrar en la planta titular del establecimiento no verá retribuido sus años de trabajo con un aumento salarial.

En cuanto al compromiso funcionario, los resultados nos muestran que en el hospital de Llay Llay existe un grado de compromiso medio alto y alto, (56,8% y 17%), es decir el 71 % de los funcionarios presenta tendencias positivas en cuanto a deseo y necesidad de permanecer en la institución y valora positivamente el tiempo y el esfuerzo invertido en esta y cree tener el deber moral de permanecer. Igual resultado encontró Chiang en su estudio comparativo entre hospitales de baja y alta complejidad (12).

Una vez descrito el Clima organizacional y el compromiso el análisis estadístico dio cuenta de una correlación positiva entre el clima y el compromiso, por lo tanto se puede afirmar que el clima organizacional influye en el compromiso funcionario. Estos resultados coinciden con otros estudios analizados, donde presentan relaciones positivas entre el clima y el compromiso. Por otro lado, los estudios analizados también describen que los factores sociodemográficos analizados como variables control no tenían influencia en estas relaciones (22) (24) (25) (7) (37).

El clima por lo tanto es una variable que influye en el compromiso que muestra el trabajador, el cual según esto, entregará sus habilidades y actitudes para el logro de los objetivos institucionales, es decir, el clima puede inhibir o estimular el compromiso de los funcionarios.

Según los resultados presentados, se puede afirmar que si un gestor quiere ocuparse del compromiso de los funcionarios hacia la organización será una alternativa posible abordarlo desde las dimensiones del Clima organizacional, jerarquizando las dimensiones aquí planteadas.

Gestión del clima considera la estandarización de un número de variables del clima como indicadores formales las que deberán ser integradas a los compromisos de la gestión institucional (6).

Los resultados del presente estudio plantean la priorización de algunas dimensiones, las cuales tienen una relación mayor con el compromiso, y así

optimizar o priorizar las intervenciones. Concluyendo que a través del trabajo permanente de mantener un buen clima organizacional también se está influyendo en el compromiso que puedan alcanzar los funcionarios con la organización.

Medir el Clima tiene sentido sólo cuando el que lo realiza o lo solicita busca realizar acciones que vayan en pro de mejorar las falencias o deficiencias encontradas, ya que de lo contrario se crearán expectativas y frustraciones si finalmente el no evidenciar acciones frente a lo que se ha consultado.

Según los resultados se recomienda considerar primeramente las dimensiones de Comunicación, motivación, el estilo de supervisión y la identidad, ya que estas son las dimensiones que se relacionan estadísticamente con las tres dimensiones del compromiso.

En segundo lugar se recomienda gestionar las dimensiones de estructura, el riesgo, la calidez, el apoyo, la oportunidad de desarrollo y la distribución de personal y material, las cuales influyen en alguna de las tres dimensiones del compromiso.

A través del estudio se buscó aportar al conocimiento a la gestión del clima organizacional, relacionándolo con una característica anhelada por los gestores, donde se espera el logro de los objetivos institucionales a través del compromiso de los funcionarios. También busca el invitar a no abandonar el trabajo avanzado en el conocimiento del clima de las instituciones públicas

durante años, y en este fundamento avanzar al logro de los objetivos nacionales de salud actual, como es el compromiso de los funcionarios de salud, que busca indirectamente el que los funcionarios entreguen prestaciones de calidad, desde lo técnico y desde la calidad-calidez en el ámbito social de una prestación de salud.

Impresionan las pocas publicaciones relacionadas con hospitales de baja complejidad, aunque esto no significa falta de diagnósticos, sino más bien el poco interés de publicar los resultados. Además según lo planteado en temas de gestión del clima no basta con sólo medir esta característica de la institución, sino también el hecho de realizar las respectivas intervenciones a través de planes de mejora que contengan objetivos, indicadores, reevaluaciones y nuevas acciones (ciclo mejora continua). Estos estudios servirán como insumos formales y medibles para la credibilidad de las acciones emprendidas.

Por otro lado sería interesante investigar más a fondo los grados de compromiso de los funcionarios según sus tipos de contrato ya que ha aumentado las subcontrataciones y los empleos honorarios en las instituciones públicas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- 1) ADMINISTRACIÓN. 1996. Por Stoner, J. "et al" 6ª ed. México
- 2) AGUILAR, M. ARÉVALO, A. GIRALDO, J. SANDOVAL, J. VEGA, D. 2006. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). Revista diversitas – perspectivas en psicología - Vol. 2(2) p.329-349 [en línea] http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext [consultado mayo 2010]
- 3) ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63: 1-18
- 4) ALLEN, N.J. Y MEYER, J.P. 1993. Organizational commitment: evidence of career stage effects? Journal of Business Research
- 5) ASTUDILLO DÍAZ, P. 1997. Estudio de clima organizacional en unidades de cuidados intensivos adulto. Tesis magister en Salud Pública. Santiago, Universidad de Chile, Escuela de Salud Pública.
- 6) BENAVENTE, F. Et Al. 2012. Instrumento de evaluación establecimientos autogestionados en red. 2ª versión. Autogestión Hospitalaria, DIGERA, Subsecretaría de Redes, Ministerio de salud de Chile.
- 7) BRAVO, M. CAERDENAS, D. 2005. Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Tesis Licenciado en relaciones industriales. [en línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. 92p.

- 8) BUSTAMANTE-UBILLA, M. HERNÁNDEZ CID, J. YÁÑEZ ABURTO L. 2009. Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 Nª 11 [en línea. Consultado junio 2010)
- 9) CABRERA DÍAS, G. . 1999. O clima organizacional nas empresas chilenas. Revista de psicología social e institucional. Volumen 1 -(2) [en línea] disponible en: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm> [consultado en mayo 2010]
- 10) CANTERA, J. La comunicación en procesos de fusión y adquisición, Observatorio y relaciones laborales de recursos humanos [en línea, <http://www.observatoriorh.com/secciones/rrhh-y-rrll/breviario.pdf?PHPSESSID=f5bad0b934fc4b461f9d983efc6b54a1>] consultado agosto 2010.
- 11) CASIANO R. E. GARCÍA, A. 2007. Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I [en línea] Versión electrónica gratuita. [Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>]
- 12) CHIANG, M. SALAZAR B, M. ET AL. 2011. Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. [en línea] Salud de los trabajadores Vol 19 (1): 5-16.
- 13) CHIANG, M. MARTÍN, J. NUÑEZ. M 2010. Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral, Universidad Pontificia Comillas. p. 11-12
- 14) CHIANG, M. MARTÍN, J. NUÑEZ. M 2010. Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad.

- 15) CLIMA LABORAL: orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios público 2009.
- 16) CONSTANTINO, A. SICKLES M. 1997. Diseño de sistemas para enfrentar conflictos. Buenos Aires, Argentina, Ed. Juan Granica
- 17) DAVIS, K. Y NEWSTROM J. 2001. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill
- 18) DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. 2012. Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos. Subdirección desarrollo de las personas [en línea, disponible: www.serviciocivil.cl]
- 19) ELENA RUBIO NAVARRO. Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa [en línea] El mundo. <<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> > [consulta septiembre 2013]
- 20) EDEL, R. GARCÍA, A. CASIANO R. 2007 Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, [en línea, disponible en: <http://eumed.net/libros/2007c/>] 155p. (Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA)
- 21) EMIG KLEIN, M. LAZO GUMUCIO, F. 2002. Clima organizacional: estamento académico de la Universidad Austral de Chile. Tesis de licenciado en administración. Valdivia, Chile. Universidad Austral, Escuela de Ingeniería Comercial. 68p.
- 22) FLORES, M. RODRIGUEZ, G. 2006. Relación entre compromiso organizacional y el desempeño contextual. Tesis para optar al grado de

- Licenciados en relaciones industriales. [en línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.102p.
- 23) GADOW, FABIANA. 2010 “Dilemas: la gestión del talento en tiempos del cambio”. Buenos Aires, Granica 344p
- 24) GÓMEZ RADA, C. 2004. Diseño, Construcción y Validación de un Instrumento que Evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría De Respuesta Al Ítem, Acta colombiana de psicología (11):97-113, disponible on-line en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181889>
- 25) GOMEZ, D. LÓPEZ, H. RAMON, G. REYES, R. 2010. El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. Administración & Desarrollo, 38(52), 97-104.
- 26) GOMEZ, G. 2006. Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza. Didáctica y pedagogía. España. 280p. [en línea: <https://books.google.cl>]
- 27) GONÇALVES, ALEXIS. 1997. Dimensiones del Clima Organizacional [en línea] disponible en: <http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>. [Consultado: junio 2010]
- 28) LEIVA B, C. 2012. Estudio de Clima Laboral Hospital San Francisco de Llay Llay. Presentado por servicio salud Aconcagua al Hospital, año 2012. Sin publicar.
- 29) LOPEZ, C. NAVARRO, J. 2003. Análisis de clima organizacional aplicado al hospital de Victoria. Tesina de Licenciado en administración. Valdivia,

Universidad Austral de Chile, Facultad de ciencias económicas y administrativas. 63p.

- 30) MARCHANT RAMÍREZ, L. ED. (2005) Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Primer Seminario Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/ Consultado en mayo de 2010.
- 31) MEYER, J.P. & ALLEN, NATALIE J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review.
- 32) MINISTERIO DE SALUD, 2010. Estrategia nacional de salud Para el cumplimiento de los Objetivos sanitarios de la década 2011-2020.
- 33) PARRA M. CÉSAR A.; PANGRAZI U. VANESA N. 2010. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL BASE DE LINARES, CHILE. Universidad de Talca, Centro de gestión de instituciones de salud. 16p. [en línea, revisado en marzo 2015]
- 34) PEDRAJA R,L. RODRÍGUEZ P, E. 2004. Efectos del Estilo de Liderazgo Sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas. Revista Facultad De Ingeniería, U.T.A. (CHILE) Vol. 12 (2) : 63-73.
- 35) RACZYNSKI, D Y SERRANO C, EDITORAS. 2001. Descentralización. Nudos críticos. Tercera parte “Descentralización financiera en el sector salud. La política y su implementación” [en línea: <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/centro-de-documentacion-libros.php>]
- 36) STEPHEN ROBBINS. 2005. Administración. 8° Ed. México. Pearson Educación- 614 pág.
- 37) TORO ÁLVAREZ, F. 1998. Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y

de las Organizaciones. 14(3):333-344 [en línea: Consultado en internet Marzo 2014]

- 38) UNIVERSIDAD DE CHILE, Pauta de presentación de Tesis Universidad de Chile. Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas. SISIB
- 39) WAYNE MONDY, R. NOE, R. 2005. Administración de recursos humanos, 9° ed. México, Pearson Educación.
- 40) ZIMMERMANN, A. 1998. Gestión de cambio organizacional: caminos y herramientas. 2° Ed. Ecuador, Abya-Yala. 233p.

8. ANEXOS

ANEXO 1: Afirmaciones Cuestionario de clima organizacional

AFIRMACIONES
1) Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución; quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
2) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
3) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
4) En algunas actividades en las que se me ha solicitado participar, no he sabido exactamente quién era mi jefe.
5) En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados
6) La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución.
7) En esta institución a veces no se sabe bien quién tiene que decidir las cosas.
8) En esta institución hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.
9) Quienes dirigen esta institución prefieren que si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
10) En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico
11) En esta institución no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo se revisa.

12) Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos
13) En esta institución cada personal realiza el trabajo que corresponde a su cargo y no deben asumir responsabilidades que no le competen.
14) En esta institución se piensa que las personas deben resolver por sí solas los problemas del trabajo y no recurrir para todo a los jefes.
15) Uno de los problemas existentes en esta institución, es que el personal no es responsable en el trabajo.
16) En esta institución los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores.
17) En esta institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.
18) En esta institución a quien comete un error se le aplica castigo.
19) No importa si hago las cosas bien, porque nadie me lo reconoce.
20) En esta institución las críticas son bien intencionadas.
21) En esta institución existen demasiadas críticas.
22) Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes.
23) El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas.
24) Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.
25) Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa.

26) En esta institución la gente no confía en los demás.
27) En esta institución, entre el personal predomina un ambiente de amistad.
28) Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso.
29) Aquí la mayoría de las personas son indiferentes hacia los demás.
30) En esta institución es muy difícil hablar con los jefes.
31) En esta institución existe un alto respeto por las personas.
32) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.
33) En esta institución se trabaja en equipo.
34) Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi jefe.
35) La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.
36) los jefes son comprensivos cuando uno comete un error.
37) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución
38) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible.
39) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

40) En esta institución, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.
41) En esta institución es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.
42) En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas por sus propios intereses.
43) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.
44) Me interesa que esta institución sea la mejor.
45) En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
46) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
47) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la institución.
48) No me gusta trabajar en esta institución.
49) Los jefes de esta institución tratan con respeto a sus subordinados.
50) Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución.
51) Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral.
52) Los funcionarios saben lo que los supervisores esperan de ellos.
53) La mejor manera de tener buenas relaciones con el jefe es no contradecirlo.
54) La gente de los niveles superiores toma todas las decisiones.
55) Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan.
56) Las personas de esta institución se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor.
57) En esta institución la gente está comprometida con su trabajo.

58) Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo y la automatización en esta institución.
59) Me preocupa que por una reorganización en la institución se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.
60) Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución.
61) Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.
62) En esta institución existen muy pocas posibilidades de ascenso.
63) En esta institución no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales.
64) En esta institución se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber.
65) Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente.
66) Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores.
67) Los trabajadores de esta institución creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.
68) Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos.
69) El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.
70) En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.
71) La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo

Anexo 2: Afirmaciones del cuestionario de compromiso organizacional De Meyer y Allen (1991)

Afirmaciones
1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
2. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
3. No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.
4. No me siento ligado emocionalmente a mi organización.
5. No me siento integrado plenamente en mi organización.
6. Esta organización significa personalmente mucho para mí.
7. Hoy permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
8. Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
9. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.
10. Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.
11. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.
12. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.
13. No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.
14. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
16. Esta organización merece mi lealtad.
17. No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.
18. Estoy en deuda con la organización.