



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TRABAJO FINAL DE GRADO

**Trabajo final de Grado presentado como requisito para optar por el grado
académico de: Magíster en Gestión del Talento Humano**

**“Establecer la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en un área
operativa del Hospital San Francisco de Quito”**

AUTORA:

Ing. Paola Patricia Hidalgo Hidalgo

DIRECTOR: MBA. Esteban Arturo Muñoz

Quito, julio de 2015

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora

PAOLA PATRICIA HIDALGO HIDALGO
C.I. 1717677510

Dedicatoria

Ha sido dos años de esfuerzo y perseverancia, quiero agradecerle principalmente a Dios por permitirme llegar a esta instancia del camino con humildad, paciencia y sabiduría. Cierro una etapa más en mi vida profesional, espero nunca soltarme de su mano y agradezco infinitamente su amor y fidelidad.

A mi mamá por ser el pilar fundamental en mi vida, por demostrarme su amor y apoyo incondicional sin importarle nuestras diferencias. A mi papá que me enseñaste todo el valor y toda la fuerza en un solo abrazo. Gracias por hacer realidad mi sueño, todo lo que soy es gracias a su gran ejemplo.

A mis hermanas Bety y Verito por permitirme robar su tiempo cada momento que necesito, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente dándome aliento para alcanzar mis objetivos.

A mis cuñados Santy, César, mis sobrinos Génesis, Naty, Danielita, Joselito por ser mi fuente de energía que con su sonrisa me han enseñado a salir adelante para alcanzar mis sueños, pero sobre todo gracias por estar en todo momento de mi vida.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”

Thomas Chalmer

Agradecimiento

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, mis profesores, mis evaluadores, Msc. Irma Jara y Msc. Juan Francisco Romero, en especial a mi Director de Tesis Mba. Arturo Muñoz por su apoyo y guía en el desarrollo de mi tesis. Al Hospital San Francisco de Quito y a todas las personas que han colaborado con la realización de esta investigación, un agradecimiento extenso.

A mis amigos gracias por su apoyo y por formar parte de mi vida en lo personal y profesional: Paúl Armas, Yessenia Bolaños, Diana Castellanos, Mayra Erazo, Vanesa Feijoo, Rocío Nicolalde, Darío Paladines, María José Erazo, Viviana Fonseca, Elizabeth Pilaquina, Cristina Portilla, Elena, Alberto, Eduardo y Juan Andrés.

Son muchas personas que forman parte de mi vida, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, y ánimo.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos pero intactos en mi mente y corazón, quiero darles las gracias por formar parte de mí, y por todas sus bendiciones.

Índice general

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Introducción.....	1
Capítulo I.....	5
Problema.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	6
1.3 Sistematización del problema.....	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivo Específicos.....	8
1.5 Justificación.....	9
1.6 Alcance de la investigación.....	12
Capítulo II.....	13
Marco teórico.....	13
2.1 Antecedentes de la investigación.....	13
2.2 Marco teórico.....	14
2.2.1 Clima organizacional.....	14
2.2.2 Relaciones con los empleados.....	15
2.2.3 Diseño de un programa de relaciones con los empleados.....	15
2.2.4 Teoría z que sustenta la confianza.....	16
2.2.5 Las cinco disfunciones de un equipo.....	20
2.2.6 Factores internos y externos que influyen en el comportamiento del empleado.....	28
2.2.7 Creación de equipos eficaces.....	29

2.3 Marco conceptual.....	38
2.4 Marco legal	39
Capitulo III.....	41
Marco metodológico	41
3.1 Diseño de la investigación	41
3.2 Tipo de la investigación.....	41
3.3 Métodos de la investigación	42
3.4 Población y muestra.....	42
3.4.1 Población	42
3.4.2 Muestra	42
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	42
3.6 Hipótesis	43
3.7 Sistema de variables	43
3.8 Operacionalización de las variables.....	44
3.9 Fases del marco metodológico.....	45
Capitulo IV.....	49
Recolección, tabulación e interpretación y análisis de resultados	49
4.1 Recolección tabulación e interpretación (FASE 6)	49
4.2 Análisis de Resultados (FASE 7)	49
4.2.1 Análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta	49
4.2.2 Análisis cualitativo de los resultados de la encuesta y entrevista.....	84
4.3 Análisis Estadístico (FASE 8)	90
Capítulo V.....	95
Conclusiones y Recomendaciones.....	95
5.1 Conclusiones.....	95

5.2 Recomendaciones	96
Referencias Bibliográficas	98
Anexos	100

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama	2
Figura 2. Planteamiento del Problema y Formulación del Problema	7
Figura 3. Sistematización del problema.....	8
Figura 4. Esquema de las 5 disfunciones	26
Figura 5. Relaciones Exitosas	28
Figura 6. Modelo de la eficacia del equipo.....	30
Figura 7. La naturaleza de la confianza.	33
Figura 8. Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño	37
Figura 9. Identificación de variables.....	44
Figura 10. Proceso cuantitativo.....	45
Figura 11. Clima laboral en el Hospital San Francisco de Quito.....	49
Figura 12. Área de trabajo en la motivación del desempeño	50
Figura 13. Estabilidad laboral	51
Figura 14. Opinión de los colaboradores para mejorar los puestos de trabajo	52
Figura 15. Expectativas profesionales de los trabajadores en el centro.....	54
Figura 16. Relación jefe- trabajador	55
Figura 17. Reconocimiento al desempeño del trabajador	56
Figura 18. Reconocimiento de sus logros por los compañeros de trabajo.....	57
Figura 19. Reconocimiento por parte de su jefe	58
Figura 20. La mala decisión de los jefes en el entorno laboral.....	59
Figura 21. El orgullo del trabajador ante la entidad que representa	60
Figura 22. La comunicación jefe-empleado.....	61
Figura 23. La confianza y el compromiso dentro del equipo de trabajo.....	62
Figura 24. La comunicación dentro del equipo de trabajo.....	63

Figura 25. Reconocimiento de las habilidades y errores del trabajador	64
Figura 26. Críticas y elogios a los colaboradores del área.....	65
Figura 27. Relación de confianza jefe- empleado.....	66
Figura 28. Relación de confianza entre el jefe y el empleado	69
Figura 29. La organización en el lugar de trabajo	70
Figura 30. El ambiente laboral.....	71
Figura 31. Cumplimiento de las tareas asignadas por la entidad	72
Figura 32. La insatisfacción del empleado ante su trabajo	73
Figura 33. Libertad de hablar con el jefe acerca de mejorar su trabajo	74
Figura 34. El ambiente laboral en la entidad	75
Figura 35. Las metas de trabajo entre los empleados	76
Figura 36. Los valores que proyecta la organización	77
Figura 37. Relaciones interpersonales entre el jefe y los trabajadores	78
Figura 38. La comunicación entre los miembros de la entidad	82
Figura 39. La organización de área en el desempeño laboral	83
Figura 40. Los conflictos internos en el desempeño laboral.....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 2. ¿El Hospital San Francisco de Quito brinda un clima laboral de confianza?.....	49
Tabla 3. ¿Considera que en su área de trabajo le motivan para mejorar su desempeño?	50
Tabla 4. ¿El Hospital San Francisco de Quito le ofrece estabilidad laboral?	51
Tabla 5. ¿Considera Ud. que se toma en cuenta a los colaboradores para mejorar sus puestos de trabajo?.....	52
Tabla 6. ¿La organización le brinda Crecimiento Profesional?.....	53
Tabla 7. ¿Las funciones que desempeña en esta casa de salud cumplen con sus expectativas profesionales?	54
Tabla 8. ¿Considera Ud. que para obtener un reconocimiento en la organización debe tener afinidad con su jefe?	55
Tabla 9. ¿En su área de trabajo los colaboradores reciben algún reconocimiento por su buen desempeño?.....	56
Tabla 10. ¿Sus compañeros le felicitan por sus reconocimientos?	57
Tabla 11. ¿Ha recibido un reconocimiento por parte de su jefe?.....	58
Tabla 12. ¿Cuándo en su área de trabajo su jefe toma malas decisiones, esto le afecta en sus labores?	59
Tabla 13. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta casa de salud?.....	60
Tabla 14. ¿En su área de trabajo, existe una comunicación abierta con su jefe?.....	61
Tabla 15. ¿Considera que en su equipo de trabajo existe confianza y compromiso?	62
Tabla 16. ¿La comunicación del equipo de trabajo es sincera y confiable?	63
Tabla 17. ¿En su área de trabajo el jefe se fija más en sus habilidades que en sus errores? ...	64
Tabla 18. ¿Considera que los colaboradores de su área son elogiados antes que criticados? .	65
Tabla 19. ¿Existe una relación de confianza con su jefe?.....	66

Tabla 20. ¿En su área de trabajo existe respeto entre compañeros?	67
Tabla 21. ¿Siente que su jefe le apoyó en sus labores?	68
Tabla 22. ¿Considera que ante un inconveniente en su trabajo puede hablar con su jefe de manera sincera?	69
Tabla 23. ¿La organización le brinda seguridad en su puesto de trabajo?.....	70
Tabla 24. ¿Existe un ambiente agradable con su equipo de trabajo?.....	71
Tabla 25. ¿Su equipo de trabajo logra cumplir los objetivos señalados por la organización?	72
Tabla 26. ¿Considera que su equipo de trabajo se siente insatisfecho con su trabajo?	73
Tabla 27. ¿Se siente en plena libertad de hablar con su jefe acerca de mejorar su trabajo?....	74
Tabla 28. ¿La organización le proporciona un clima agradable?	75
Tabla 29. ¿Su equipo de trabajo realiza reuniones para fijarse metas?	76
Tabla 30. ¿Considera que los valores de la organización son importantes?	77
Tabla 31. ¿Existe empatía con tus compañeros de trabajo y líder?	78
Tabla 32. ¿Considera que su equipo de trabajo coopera en sus actividades diarias?	79
Tabla 33. ¿Existe disciplina y orden en su área de trabajo?	80
Tabla 34. ¿Considera que ha existido falta de compromiso por parte de su equipo de trabajo?	81
Tabla 35. ¿Considera que existe una buena comunicación en la organización?	82
Tabla 36. ¿Considera que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas?.....	83
Tabla 37. ¿Considera que los conflictos internos en su área de trabajo afectan su desempeño?.....	84

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta para medir el factor confianza y la satisfacción laboral.....	100
Anexo 2. Entrevista entre el factor confianza y satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ.....	106
Anexo 3. Carta de invitación	110
Anexo 4. Rol de participantes.....	111

Introducción

El Hospital San Francisco de Quito (HSFQ) fue planificado desde el 2008, año en el que se adquirió su edificio y fue inaugurado el 5 de Diciembre del 2011, con la presencia del Señor Presidente de la República Economista Rafael Correa Delgado, como una solución para mejorar la cobertura de salud. Para el efecto, el hospital contó desde sus inicios, con Médicos Especialistas así como personal administrativo y de apoyo a la actividad médica.

Es un hospital cómodo, moderno y dotado de tecnología de vanguardia. Su diseño es funcional y armonioso. Cuenta con una tecnología muy avanzada, con gran capacidad para atender las necesidades de los usuarios y está completamente automatizado.

El HSFQ, funciona en el norte de la capital, y presta sus servicios a los afiliados del IESS, es una casa de salud pública referente en la atención médica, de segundo nivel, enmarcados en principios éticos, de solidaridad, buen vivir, amabilidad y respeto.

La Red de Salud tiene como objetivo satisfacer las expectativas de los usuarios con agilidad, calidad, calidez, efectividad y seguridad con profesionales comprometidos, actualmente se encuentran laborando 693 colaboradores dentro del HSFQ.

Misión

"Satisfacer las expectativas de los usuarios con agilidad, calidad, calidez, efectividad y seguridad con profesionales comprometidos"

Visión

Ser un referente en atención médica integral y especializada como ejemplo de Red de Salud, alineado con los avances tecnológicos y científicos, apoyado en profesionales altamente calificados, gestores del conocimiento generadores de un entorno laboral que promueve su desarrollo.

Valores

- Actitud proactiva

- Trabajo en equipo: Compromiso conjunto para lograr nuestros objetivos
- Respeto: A los derechos y valores de las personas, la sociedad y el medio ambiente
- Compromiso
- Eficiencia: La utilización adecuada de los recursos que nos son asignados.



ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO

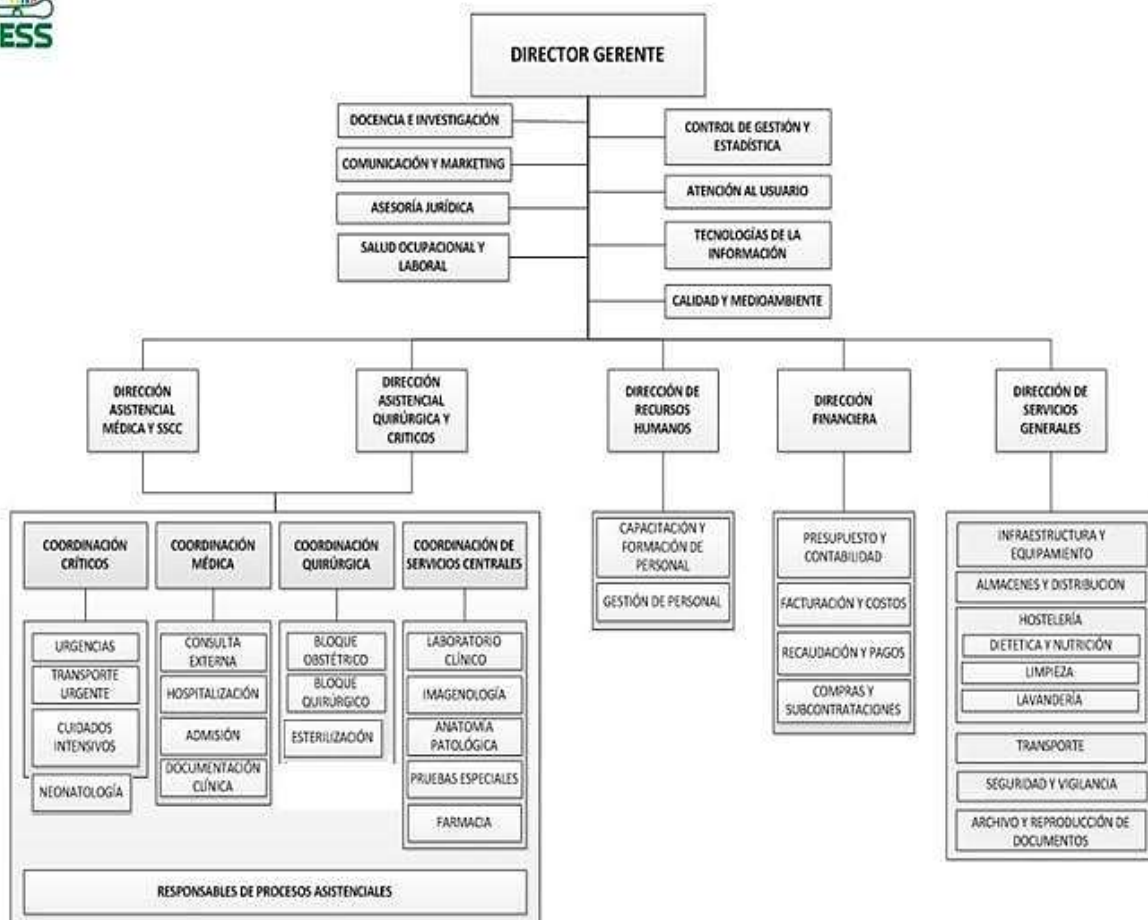


Figura 1. Organigrama

Fuente: Hospital San Francisco de Quito

El Talento Humano con el que cuenta esta casa de salud, es personal médico, enfermería, auxiliares de lavandería, camilleros, técnicos de mantenimiento y administrativo.

La metodología que se va utilizar en este estudio es descriptiva y correlacional cuyo propósito es conocer la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en un área

operativa del Hospital San Francisco de Quito, donde se ha detectado que existe un bajo rendimiento, la muestra del estudio está compuesta por 30 colaboradores.

Las correlaciones se realizarán mediante el Test de Ji Cuadrado para las variables del factor confianza y las que evalúan la satisfacción laboral con la finalidad de confirmar la dependencia e independencia entre las variables.

Las técnicas e instrumentos nos permitirán en el estudio la recolección de datos, validez, confiabilidad, el cumplimiento del objetivo general y los específicos que se establecieron.

Para abordar el desempeño del personal hay que tomar en cuenta que la satisfacción laboral, responde a un estado emocional positivo y por tanto, un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo.

La satisfacción laboral y el factor confianza son parte fundamental de un equipo de trabajo, ya que les permitirá comunicarse constantemente sobre los problemas que afectan al equipo y los comportamientos individuales de los colaboradores.

Hay que tomar en cuenta que la insatisfacción laboral puede contribuir en una mala imagen a la organización e influir en el crecimiento y desarrollo organizacional minimizando la productividad por parte de los colaboradores.

Según el autor Levy, (2013) un líder tiene que fomentar la confianza en su equipo de trabajo, para lograr el éxito en las tareas encomendadas. Para ello el compromiso es parte fundamental de la confianza, cada miembro del equipo debe comprometerse a ayudar a sus compañeros a cumplir los objetivos, sin importar los obstáculos personales o profesionales.
(p.11)

Cabe mencionar que cuando confiamos en el líder, la gente está orgullosa de decir que forma parte de la organización, muestra un espíritu de equipo, considera que sus valores

personales son parte de la organización, se siente ligado y comprometido con el líder y su organización.

Por último, se formuló una propuesta de plan de mejora identificando la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral del área operativa, detectados en el análisis de las encuestas, y tomando como pilar fundamental el bienestar del ser humano con la finalidad de lograr ser más productivos en la organización.

Capítulo I

Problema

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo actual el Clima Organizacional es importante en los sistemas organizativos, por lo que ha tomado gran auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, la confianza en su equipo de trabajo, y la satisfacción laboral, con la finalidad de lograr la mayor eficiencia en la organización, esto lleva a una intensa competencia nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los colaboradores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen.

En el HSFQ se ha detectado que existe un bajo rendimiento en el área operativa, según los resultados obtenidos en la última Evaluación de Desempeño se evidencia que existe una gran falencia en el equipo de trabajo del área operativa, existen colaboradores con gran insatisfacción laboral, desconfianza en su equipo de trabajo, por lo que genera desmotivación, baja autoestima, problemas de comportamientos y actitudes, por una mala comunicación.

Lamentablemente en dicha área, mantienen un clima de egoísmo, desconfianza, falta de compromiso hacia la organización, no existe una cultura de trabajo en equipo lo que genera que la gente no sea productiva en sus labores diarias, y por ende proporcionan un ambiente desagradable.

El área operativa está viviendo conflictos con su líder, y en sus labores diarias lo que genera un ambiente de ataques personales, no se interesan por las opiniones y perspectivas de

los miembros del equipo, lo cual es pérdida para la organización en cuanto a su tiempo y energía discutiendo sobre los mismos problemas sin resolverlos.

Consideran que no existe el apoyo y el compañerismo en sus actividades encomendadas por lo que genera conflictos y descontento en su trabajo.

Hoy en día con los constantes cambios que se producen en el entorno y las nuevas tecnologías que busca la organización para un mejoramiento continuo, se han visto obligados a nuevos retos enfocados en los comportamientos del factor confianza y la satisfacción de sus colaboradores, con el objetivo de tener el óptimo desempeño del personal.

Por ello es importante analizar aquellos factores que intervienen en las actitudes y comportamientos, los cuales permitirán conocer las percepciones de los colaboradores, ya que un buen o mal clima organizacional influye en la relación entre el factor confianza, y la satisfacción laboral.

Cabe recalcar que el desempeño de los colaboradores es vital dentro de la organización para su productividad, y a su vez debe ser asociado con la satisfacción laboral. El factor confianza es uno de los principales recursos para crear un clima laboral estable en la organización. Para ello tienen que evaluarse constantemente, para detectar las falencias e intervenirlas, y así desarrollar estrategias positivas, que promuevan niveles de motivación a los colaboradores para un mejor desempeño laboral.

Se pretende lograr con esta propuesta, identificar cómo se comporta el factor confianza y la satisfacción laboral del equipo de trabajo, con finalidad de ser más productivos, efectivos, que los colaboradores se sientan comprometidos y felices dentro de la organización.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del Hospital San Francisco de Quito?

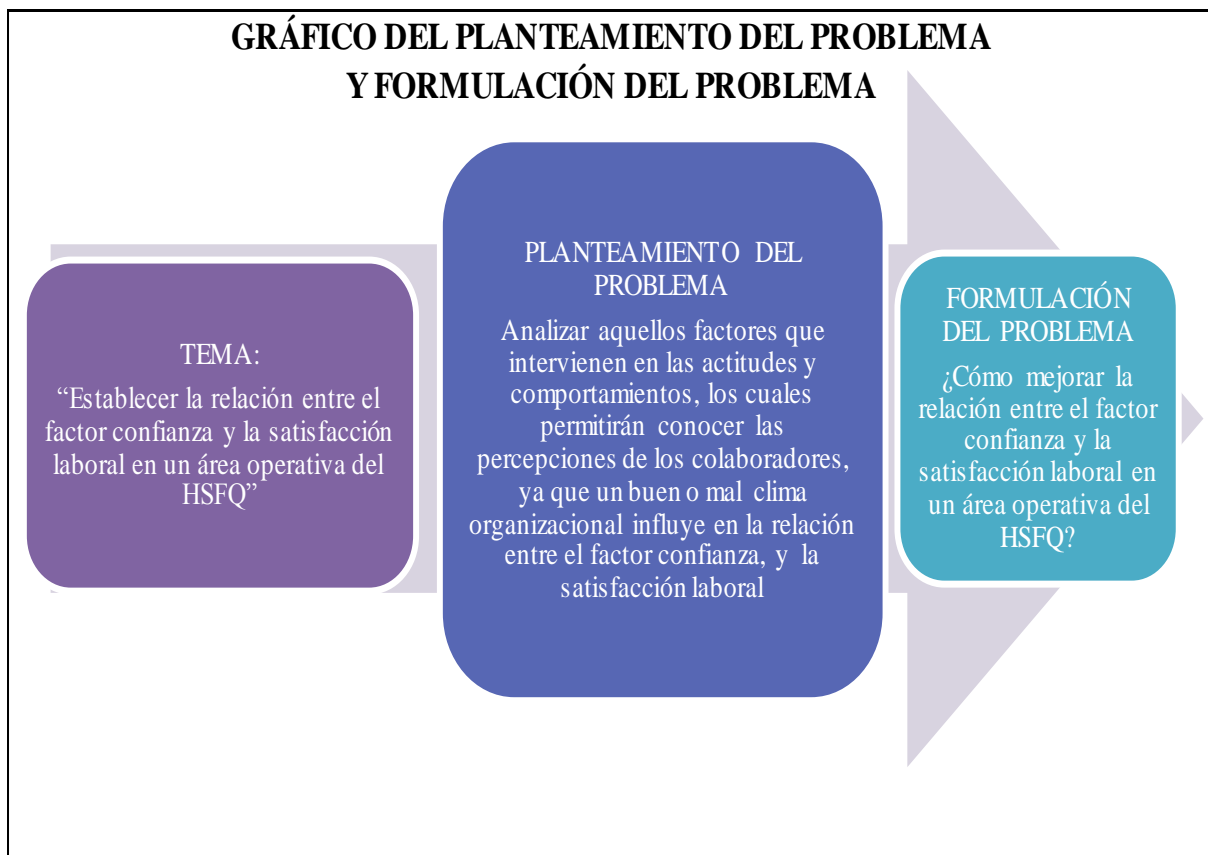


Figura 2. Planteamiento del Problema y Formulación del Problema

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las principales características que afectan el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ?
- ¿Por qué favorece la confianza y la satisfacción laboral, a los colaboradores del área operativa del HSFQ?
- ¿Qué elementos del entorno interno y externo; influyen en el clima laboral del área operativa del HSFQ?
- ¿Cómo se percibe la confianza y la satisfacción laboral dentro del área operativa del HSFQ?



Figura 3. Sistematización del problema

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Identificar la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ, con la finalidad de brindar un clima laboral estable y productivo.

1.4.2 Objetivo Específicos

- Identificar cuáles son las principales características que afectan a la confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ.
- Plantear estrategias de mejoramiento para fortalecer la confianza en el personal del área operativa del HSFQ.
- Determinar qué elementos influyen en el entorno interno y externo del área operativa del HSFQ.

1.5 Justificación

Hoy en día el clima organizacional ha tomado gran trascendencia en las entidades públicas, por ello es importante con la elaboración de este estudio identificar cómo se comporta el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ.

Actualmente para la Dirección Administrativa del HSFQ, es importante conocer la percepción de los colaboradores de los siguientes aspectos: nivel de confianza en su equipo de trabajo, temores al conflicto interno, la falta de compromiso, falta de atención a los resultados, los reconocimientos por su desempeño, la comunicación, la motivación, las malas actitudes internas-externas, cuan satisfechos se encuentran en sus puestos de trabajo y los comportamientos por parte de los colaboradores.

Esta información nos permitirá a esta casa de salud conocer las principales fuentes de insatisfacción de los colaboradores y por ende dirigir acciones de cambio o planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización, con la finalidad de brindar un clima favorable que permitirá a los colaboradores mejorar sus actitudes y contribuir en la productividad de la organización.

De acuerdo a lo mencionado por Lencioni, (2002) es importante para la organización adoptar un modelo positivo e imaginar cómo se conducen los miembros de un equipo verdaderamente cohesionado:

1. Confían unos en otros
2. Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.
3. Se comprometen con decisiones y planes de acción.
4. Se responsabiliza mutuamente por el cumplimiento de estos planes.
5. Se centran en el logro de resultados colectivos.

Esto parece sencillo porque efectivamente es sencillo, por lo menos en teoría. Sin embargo en la práctica es extremadamente difícil porque requiere niveles de disciplina y perseverancias que pocos equipos pueden ejercer. (Pág.180)

Para la investigación utilizaremos las siguientes herramientas como: una encuesta a los colaboradores, y una entrevista al Jefe de área con la finalidad de conocer la realidad de su ambiente laboral en esta casa de salud. Lo que nos permitirá diagnosticar las habilidades, competencias, y los conocimientos de nuestros colaboradores, que beneficiará al desarrollo personal y profesional para obtener óptimos resultados.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto suele poner mayor dedicación a las actividades que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo organizacional (Pérez, P., 2009, pág. 46).

El propósito de la investigación es lograr establecer que la confianza y la satisfacción laboral lleguen a moldear la cultura y la efectividad en la organización para generar un clima estable, y productivo que será en beneficio del HSFQ.

Para ello, es fundamental capacitar al personal en: valores de la teoría Z, trabajo en equipo, medios de comunicación con el fin de prevenir malestar en su ambiente laboral.

La idea es mostrar el gran valor que es el ser humano para la organización, y con ello lograr fomentar bienestar, y un buen desempeño de los colaboradores.

La línea de investigación corresponde a:

Línea 9. Gestión y Administración de Empresas y organizaciones

Sublínea 9.10 Talento Humano: Gestión de Talento Humano

Estado de Arte:

Algunos de estos estudios son encontrados en:

Tesis: Subsecretaría de la Administración y Finanzas Dirección General de Recursos Humano, Clima Organizacional su relación con el Factor Humano Escrito Haydeé Romero Sánchez, Rosa María Jaramillo Osorio

El Clima Organizacional menciona que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas.

Artículo: Factores internos y externos que influyen en el comportamiento del empleado, Escritor Nicole Papa, Traducido por Rafael Ernesto Díaz.

Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales.

Artículo: Great Place To Work, La confianza en las organizaciones, Adriana Michael Hernández – Martin Echeverría Victoria.

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. La confianza se mide, se compara y se incrementa mediante programas específicos, puede ayudar a mejorar otros indicadores de satisfacción laboral y la productividad general de una organización.

Artículo: Decisiones Óptimas Tesis Clima Laboral – Diagnóstico del Clima Organizacional Hospital Dr. Luis F. Nachón.

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos. Es importante analizar todos aquellos factores que interviene en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos, de la organización, exitosamente.

Conclusión:

En la actualidad las organizaciones deben tener en cuenta que el pilar fundamental es el ser humano, por tal razón es de suma importancia la satisfacción de sus expectativas, necesidades profesionales, laborales, confianza en su equipo de trabajo para generar un clima laboral estable que propicie altos niveles de desempeño y productividad.

1.6 Alcance de la investigación

El Hospital San Francisco de Quito se encuentra situado en el sector norte de Quito, en Carcelén, Av. Jaime Roldós Aguilera 40554 y Juan Ramón Jiménez. Es una zona de expansión, desarrollo y accesible para toda la población a la que da cobertura, para el alcance de la investigación nos enfocaremos a un grupo de 30 colaboradores del área operativa.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En la actualidad, el área de Talento Humano es importante dentro de las entidades públicas, por lo tanto para entender el clima de una organización es importante comprender el comportamiento de las personas, la percepción y la confianza entre los miembros del equipo.

Para el desarrollo de la investigación se ha obtenido algunos estudios sobre el Clima Organizacional en relación al factor confianza y la satisfacción laboral. En el mundo actual este fenómeno ha tomado gran auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el comportamiento y rendimiento de las personas.

Cuando nos enfocamos en el rendimiento, no sólo nos referimos a la capacidad productiva del personal, sino también a la mejor utilización de sus habilidades que se ven perjudicadas cuando los empleados no viven en un clima de confianza y satisfacción laboral.

El clima organizacional refleja las actitudes o conflictos que encuentra el colaborador para aumentar o disminuir su productividad. Es por ello que cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los colaboradores, cuáles son las actitudes de confianza que existe en su área y que influencia tiene su satisfacción laboral dentro de la organización.

Hoy en día es común que los Directivos muestren gran interés sobre la confianza y la satisfacción laboral que debe existir por parte de sus colaboradores, lo cual les conlleva a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo. La presente investigación busca establecer el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ.

2.2 Marco teórico

Según estudios científicos de investigación es el momento de enfocarnos en la revisión teórica del clima organizacional con relación al factor confianza y la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto conlleva a una gran competencia en el campo referente al desarrollo de metodologías para su evaluación constante. La gestión moderna asocia a la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

Por ello, en este estudio se plantea la revisión de diversos conceptos y categorías relativos al tema de investigación

2.2.1 Clima organizacional

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas (Chiavenato I. , 2000).

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características básicas que son (Chiavenato I. , 2000):

- Sentirse bien consigo mismas.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, confianza, satisfacción laboral, etc. Cuando la

motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, etc.) (Chiavenato I. , 2000, págs. 84,85).

2.2.2 Relaciones con los empleados

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto, consideración, y buscar mayor eficiencia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras son consecuencias de factores organizacionales o personales. Cualquiera que sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares (Chiavenato, I., 2000).

2.2.3 Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Según algunos autores, las principales decisiones de los gerentes para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. **Comunicación:** la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. **Cooperación:** la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. **Asistencia:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. **Disciplina y Conflicto:** la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto (Chiavenato, I., 2000, pág. 364).

Los gerentes deben estimular y conducir al cambio para crear organizaciones que aprendan. Organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan la capacidad continua de adaptarse y cambiar, lo cual exige apoyarse en cinco elementos:

- 1. Modelos Intellectuales:** las personas deben descartar los viejos modos de pensar y las rutinas estandarizadas de resolver problemas o desempeñar cargos, para adoptar nuevas maneras de investigar, probar y mejorar.
- 2. Dominio Personal:** las personas deben ampliar continuamente sus habilidades creativas e innovadoras y comunicarse abiertamente con las demás (a lo largo de fronteras verticales y horizontales) sin temer las críticas o los castigos.
- 3. Sistemas de pensamiento:** las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente como parte de un sistema de relaciones, y no sencillamente en aspectos estáticos.
- 4. Visión Compartida:** las personas deben tener una visión común y compartida de lo que pretenden crear.
- 5. Aprendizaje en equipo:** las personas deben trabajar juntas para intercambiar experiencias y conocimientos de los diferentes miembros del equipo, a fin de que la acción sea coordinada, innovadora y se base en el diálogo. (Chiavenato I. , 2000, pág. 332)

Según un breve análisis, lo que mencionan varios autores estos estudios no permitirán, adaptar en el aprendizaje del equipo del área operativa del HSFQ, intercambiando experiencias y conocimientos con la finalidad de crear un ambiente de confianza respeto y consideración para beneficio de la organización.

2.2.4 Teoría z que sustenta la confianza

William Ouchi, publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al analizar el cuadro cultural del Japón sobre los valores, estilos y

costumbres característicos, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización (Chiavenato, 1995).

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el gobierno, y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional (Chiavenato, 1995).

Sugiere que los individuos no desliguen su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados (Ouchi, 1981).

Ouchi hizo un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. Cuando decimos que una empresa tiene una cultura, nos referimos a que en la misma existe una escala de valores, creencias y actitudes: un comportamiento organizacional. En este sentido, Ouchi estableció que las técnicas japonesas de administración también sirven fuera del Japón (Ouchi, 1981).

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con su gente (Ouchi, 1981).

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

La Teoría Z se basa, entre otros, en los siguientes valores:

Confianza: En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente “tú eres bueno” la persona tiende a comportarse correctamente.

Intimidad: La concepción HOLISTA (del griego “HOLOS”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado-jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. La relación debe ser INTIMA.

El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc. Y darle apoyo afectivo y psicológico.

SUTILEZA: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico. (Hay seis mil millones de seres humanos en nuestro planeta y ninguno tiene huellas digitales iguales a otro).

Lo que se puede aprender de las organizaciones japonesas claves de éxito:

- Productividad creciente
- Importación de tecnología
- Ética laboral distintiva (otros valores)
- Pero aún más importante: Un enfoque administrativo distinto.
- Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:
- Confianza

- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primeramente el tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso hasta este punto.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores en la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos. (Ouchi, 1981, págs. 139,140)

Un breve análisis del mencionado autor y aporte al presente estudio, es que la teoría Z de Ouchi nos permitirá enfocarnos en la creación de una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral de auto-superación para bien propio y de la organización.

2.2.5 Las cinco disfunciones de un equipo

De acuerdo a lo mencionado por el autor Lencioni, (2002) en su libro de las Cinco Disfunciones de un Equipo, manifiesta los siguientes aspectos:

Estas cinco disfunciones pueden ser erróneamente interpretadas como cinco asuntos que pueden ser tratados aisladamente. Pero en realidad constituye un modelo interrelacionado para el equipo. Una rápida visión general de cada disfunción y del modelo que configuran.

1. Ausencia de Confianza: entre los miembros de un equipo. Esto surge, esencialmente, de su falta de disposición para ser vulnerables en el grupo. Los miembros del equipo que no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades imposibilitan la construcción de los cimientos de confianza.

En el contexto de la construcción de un equipo, la confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo, las intenciones de sus compañeros son buenas y no hay razón para ser ni protector ni cauteloso en el seno del grupo. Esencialmente, los compañeros de equipo tienen que sentirse cómodos siendo vulnerables unos con otros.

La confianza basada en la vulnerabilidad no se puede construir de la noche a la mañana. Requiere compartir experiencias en el tiempo, múltiples instancias de seguimiento y credibilidad, y una comprensión profunda de atributos únicos de los miembros del equipo.

Los miembros de un equipo donde no hay confianza

- Se ocultan mutuamente sus debilidades y errores.
- Vacilan antes de pedir ayuda o compartir impresiones constructivas.
- Vacilan antes de ofrecer ayuda fuera de sus propias áreas de responsabilidad.
- Llegan a conclusiones acerca de las intenciones o aptitudes de otros sin tratar de aclararlas.
- No reconocen ni examinan mutuamente las capacidades y experiencias.
- Pierden tiempo y energía controlando su conducta para causar un efecto determinado.

- Ocultan los resentimientos.
- Temen las reuniones y buscan razones para evitar pasar tiempos juntos.

Los miembros de un equipo donde hay confianza

- Admiten debilidades y errores.
- Piden ayuda.
- Aceptan preguntas y aportaciones sobre las áreas de las que son responsables.
- Dan a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas.
- Se arriesgan a ofrecer intercambio de impresiones y asistencia.
- Aprecian e indagan las capacidades y experiencias de los demás.
- Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes, no a luchas de poder.
- Ofrecen y aceptan disculpas sin vacilar.
- Propician las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo.

2. Temor al Conflicto: Cómo no confían el uno del otro, los miembros del equipo no pueden participar en un conflicto constructivo y debate. Las ideas se congelan y el equipo es ineficaz.

Para crear un ambiente sano de conflicto constructivo el líder necesita comunicar al equipo que el conflicto es bueno y necesario. Los miembros del equipo necesitan comprometerse en hablar las áreas en desacuerdo y trabajar a través de ellas.

Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas innovadoras, sin freno y apasionadas que inviten a la creación y al cambio. Recurren, sin embargo, a conversaciones y comentarios cuidadosos.

Los equipos que temen el conflicto

- Tienen reuniones aburridas.
- Crean un ambiente en el que abunda la lucha por el poder y los ataques personales.
- Ignoran temas polémicos que son decisivos para el éxito del equipo.

- No se interesan por las opiniones y perspectivas de los miembros del equipo.
- Pierden tiempo y energía en fingimientos y manejo de riesgo interpersonal.

Los equipos que se comprometen en conflictos

- Tienen reuniones animadas e interesantes.
- Extraen y explotan ideas de todos los miembros del equipo.
- Resuelven rápidamente problemas concretos.
- Minimizan la lucha por el poder.
- Ponen sobre la mesa, para discutirlos, temas decisivos.

3. Falta de Compromiso: Cuando los miembros no están comprometidos al equipo y al proyecto, ellos se mueven con la corriente, asisten a reuniones y hacen parecer que están a cargo. Las cosas no suceden y el proyecto se estanca.

Existen ciertas prácticas que ayudan a aumentar el compromiso del equipo, por ejemplo:

Decisiones por consenso: Fuerzan a todo el equipo a intervenir y tomar posición.

Resumir: Utilizar el final de la reunión para resumir la misma. Resaltar las áreas donde hubo desacuerdo ayuda a aumentar el compromiso porque los miembros del equipo se sienten escuchados.

Establecer Plazos: Las tareas críticas del proyecto necesitan tener plazos para cumplirse.

Desarrollar compromisos temprano en cuestiones pequeñas: Hacer compromisos a decisiones tempranas, pequeñas y de poco riesgo, ayudan a entrenar el músculo del compromiso para cuando lleguen tareas más grandes y pesadas.

Un equipo que no se compromete

- Crea ambigüedades acerca de la dirección y las prioridades.
- Ve escaparse oportunidades debido al excesivo análisis y la innecesaria postergación.

- Alimenta la ausencia de confianza y el temor al fracaso.
- Vuelve una y otra vez a las mismas discusiones y decisiones.
- Alienta la suspicacia en los miembros del equipo.

Un equipo que se compromete

- Crea claridad en la dirección y en las prioridades.
- Reúne a todos en torno de objetivos comunes.
- Desarrolla la capacidad de aprender de los errores.
- Aprovecha las oportunidades antes que los competidores.
- Avanza sin vacilaciones.
- Cambia de dirección sin vacilaciones ni culpas.

4. Evitación de Responsabilidades: Sin comprometerse con un claro plan de acción, hasta la gente más centrada y entusiasta suele vacilar antes de llamar la atención de sus compañeros sobre acciones y conductas que parecen contraproducentes para el bien del equipo.

El líder necesita asegurar que los siguientes pasos se han completado en el equipo para erradicar la evitación de responsabilidad:

Clarificar responsabilidades y metas con cada miembro del equipo: No puede existir duda de lo que el equipo quiere alcanzar y el papel que cada miembro en el equipo necesita desempeñar para lograrlo.

Hacer revisiones de progreso regularmente: Las revisiones y reportes ayudan al equipo a mantenerse motivado y establecen un foro objetivo donde los miembros del equipo se evalúan unos a otros.

Ofrecer recompensas al equipo: Las recompensas al equipo (al contrario de las individuales) crean cohesión y propósito en común.

Un equipo que evita la obligación de pedir responsabilidades

- Crea resentimiento en miembros que tienen diferentes estándares de rendimiento.
- Alienta la mediocridad.
- No cumple con las fechas límite ni con cumplimientos claves.
- Pone sobre los hombros del líder un peso indebido como única fuente de disciplina.

Un equipo que se pide responsabilidades mutuamente

- Asegura que quienes no rinden adecuadamente recibirán presiones para mejorar.
- Los miembros identifican rápidamente los problemas preguntando sin vacilaciones por los planteamientos de cada cual.
- Establece respeto entre sus miembros, que se someten a los mismos altos estándares.
- Evita la excesiva burocracia en torno a la gestión del rendimiento y la acción correctiva.

5. La falta de atención a los resultados: ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo.

Un equipo que no se enfoca en los resultados

- Se estanca, no crece.
- Muy pocas veces derrota a los competidores.
- Pierde empleados orientados al logro.
- Alienta a sus empleados a enfocarse en sus propias carreras y metas individuales.
- Se distrae fácilmente.

Un equipo que se enfoca en los resultados colectivos

- Retiene a los empleados orientados al logro
- Minimiza las conductas individualistas.

- Goza con el éxito, padece con el fracaso.
- Aprovecha a individuos que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo.
- Evita las distracciones.

Los miembros de un equipo tienden a enfocarse en las metas del equipo cuando el mismo tiene una atmósfera de confianza, compañerismo, compromiso y responsabilidad.

Otro modo de entender este modelo es adoptar el enfoque opuesto positivo e imaginar cómo se conducen los miembros de un equipo verdaderamente cohesionado:

Confían unos en otros.

- Participan en conflictos por ideas sin filtrarlos.
- Se comprometen con decisiones y planes de acción.
- Se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de esos planes.
- Se centran en el logro de resultados colectivos.

Los miembros de un equipo exitoso confían entre sí. Discuten ideas y desarrollan debates sin reserva. Toman decisiones de acuerdo al plan. Para desarrollar compromiso y responsabilidad, muestran que cada miembro es importante y tiene valor para el equipo. Finalmente, todos y cada uno de ellos tienen su mirada en las metas del equipo por encima de cualquier objetivo personal.

El trabajo en equipo: más allá de las individualidades: el éxito del trabajo radica en el óptimo funcionamiento del equipo. Pero, incluso cuando sus integrantes son excelentes, algo falla: no hay cohesión, ni confianza, ni compromiso (Lencioni, P., 2002, págs. 178-206)

Según Patrick Lencioni, (2002) describe:

5 factores que limitan la efectividad de un trabajo en equipo.

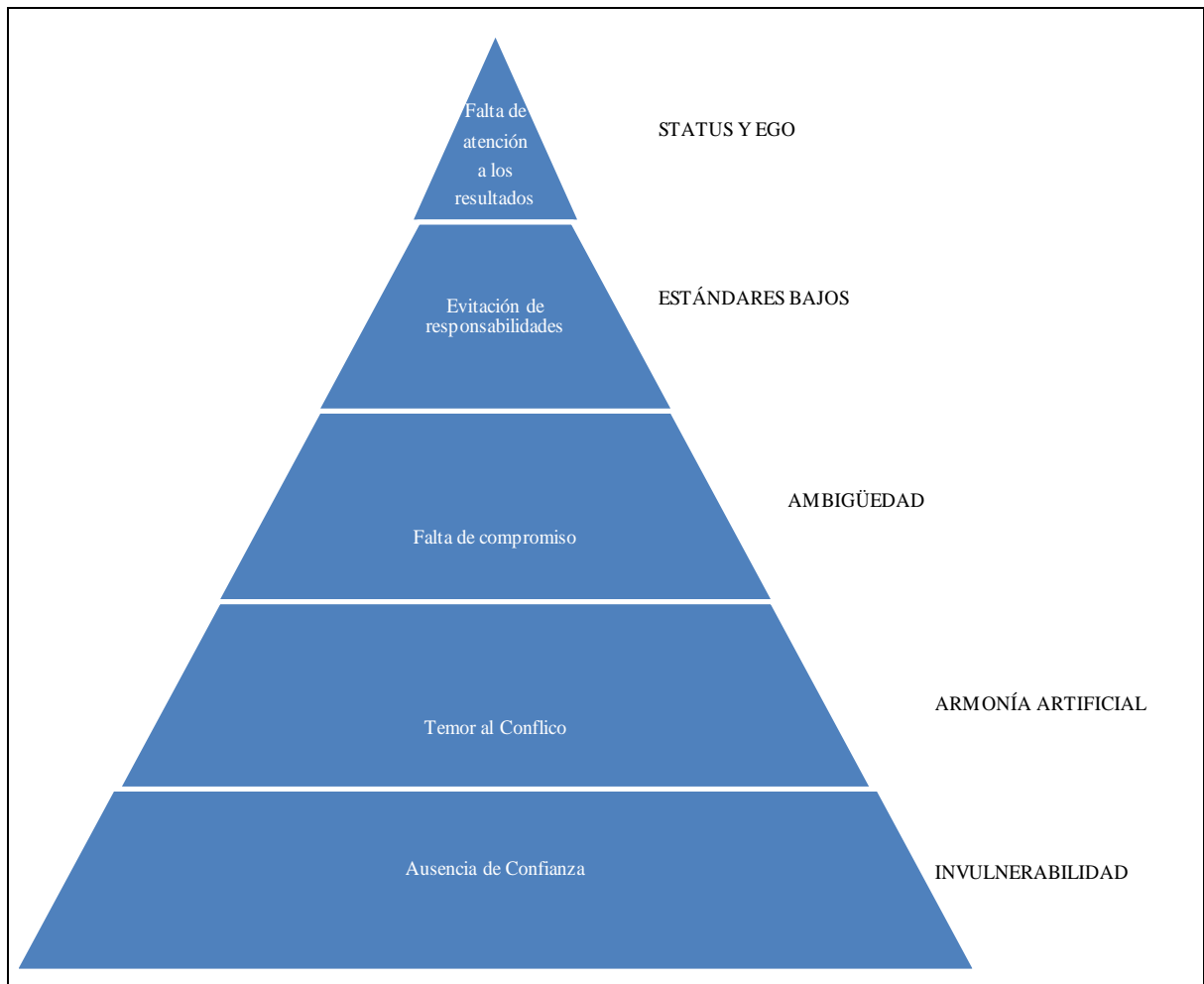


Figura 4. Esquema de las 5 disfunciones

Fuente: Lencioni P, 2002

Invulnerabilidad: todos somos vulnerables. Es enriquecedor compartir las debilidades y dudas con el equipo. En equipo se puede lograr la respuesta. Para ello, la confianza es indispensable.

La confianza constituye el núcleo de un equipo funcional y bien cohesionado. Sin confianza es imposible el trabajo en equipo.

Armonía artificial: dialogar con un espíritu abierto sin miedo a un posible conflicto, lejos de separarnos, nos consolida como equipo de trabajo para poder tomar decisiones y resolver problemas. Toda buena relación necesita de conflictos productivos para poder crecer. Lamentablemente, el conflicto es considerado tabú.

Ambigüedad: es imposible asumir compromiso, no se toman decisiones y el trabajo en equipo se paraliza.

El compromiso requiere de claridad y respaldo. En los grandes equipos las decisiones son respaldadas incluso aquellos que votaron en contra.

Estándares bajos: además de directrices de actuación en un equipo de trabajo, hace falta que cada miembro se co-responsabilice de cumplirlas, solo así, se generará un clima idóneo para lograr las expectativas del equipo.

Los grandes equipos mejoran sus relaciones haciéndose responsables mutuamente y demostrando así que se respetan y que tienen grandes expectativas.

Status y ego: un equipo de trabajo se caracteriza por la lucha por un objetivo común, al cual sólo se podrá llegar si cada miembro del equipo olvida sus intereses.

La peor disfunción de un equipo es la tendencia de sus miembros a preocuparse por todo menos por los resultados colectivos del equipo.

Relaciones Exitosas: para un equipo sea exitoso, es imprescindible que sus relaciones sean exitosas. El éxito, tanto personal como colectivo, siempre se basa en las relaciones exitosas que sepamos construir (Lencioni, P., 2002, págs. 168,169).

Las relaciones exitosas deben abandonar las disfunciones que hemos visto y sustituirlos por las siguientes características:



Figura 5. Relaciones Exitosas
Fuente: Lencioni P, 2002

Según la aportación de este modelo de las 5 disfunciones en el estudio, nos permitirá adoptar el enfoque de reconocer las imperfecciones de los miembros del equipo para superar el conflicto, la confianza, el compromiso, las responsabilidades y el logro de resultados con la finalidad de satisfacer las necesidades laborales del área operativa del HSFQ.

2.2.6 Factores internos y externos que influyen en el comportamiento del empleado.

Según el escritor Nicole Papa en el año (2012), en un artículo nos manifiesta que:

El comportamiento del empleado, también llamado comportamiento organizacional, es el resultado de factores que influyen en las formas en que los empleados responden a su trabajo, liderazgo y clientes. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la organización a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados. Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales.

Factor Interno:

Liderazgo: El liderazgo juega un papel clave para establecer el tono de una organización. De acuerdo con allbusiness.com, la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva es la confianza en el liderazgo. Cuando los empleados perciben al liderazgo como confiable, íntegro y honorable, los motiva a ser más productivos. El resto de la organización será un reflejo de lo que es el liderazgo.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional es "el sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas que controla, coordina y motiva a los empleados para que cooperen para alcanzar las metas de una organización." Esto incluye políticas de organización, procedimientos y expectativas. Una estructura organizacional saludable permitirá a los empleados ser más eficientes, mientras que una estructura poco saludable puede evitar que sus empleados alcancen su potencial.

Cultura Corporativa: Las normas intangibles de una organización constituyen su cultura corporativa.

Factor Externo:

Vida Familiar: La vida familiar de los empleados puede tener un impacto directo en su comportamiento. Si hay un conflicto en que puede afectar la conducta del empleado en el trabajo. Este puede responder negativamente a la crítica en el trabajo y a la interacción con el liderazgo. La felicidad en el hogar puede lograr un empleado motivado y feliz.

2.2.7 Creación de equipos eficaces

Identificar las características de los equipos eficaces

Muchos han intentado identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos. Sin embargo, algunos estudios organizaron lo que una vez fue una "larga y verdadera lista de características" en un modelo relativamente focalizado (Robbins, 2013).

El modelo trata de generalizar entre todas las variedades de equipos; no obstante, es necesario evitar la aplicación rígida de sus pronósticos a todos los

equipos, la cual debería usarse como guía. El modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. La creación de equipos “eficaces” en situaciones en las cuales los individuos pueden hacer mejor el trabajo es equivalente a resolver a la perfección el problema equivocado. Los componentes clave de los equipos eficaces se pueden organizar en tres categorías generales. La primera son los recursos y otras influencias del contexto. La segunda se relaciona con la composición del equipo. Por último, las variables del proceso son los eventos dentro del equipo que afectan su eficacia (Robbins, 2013).

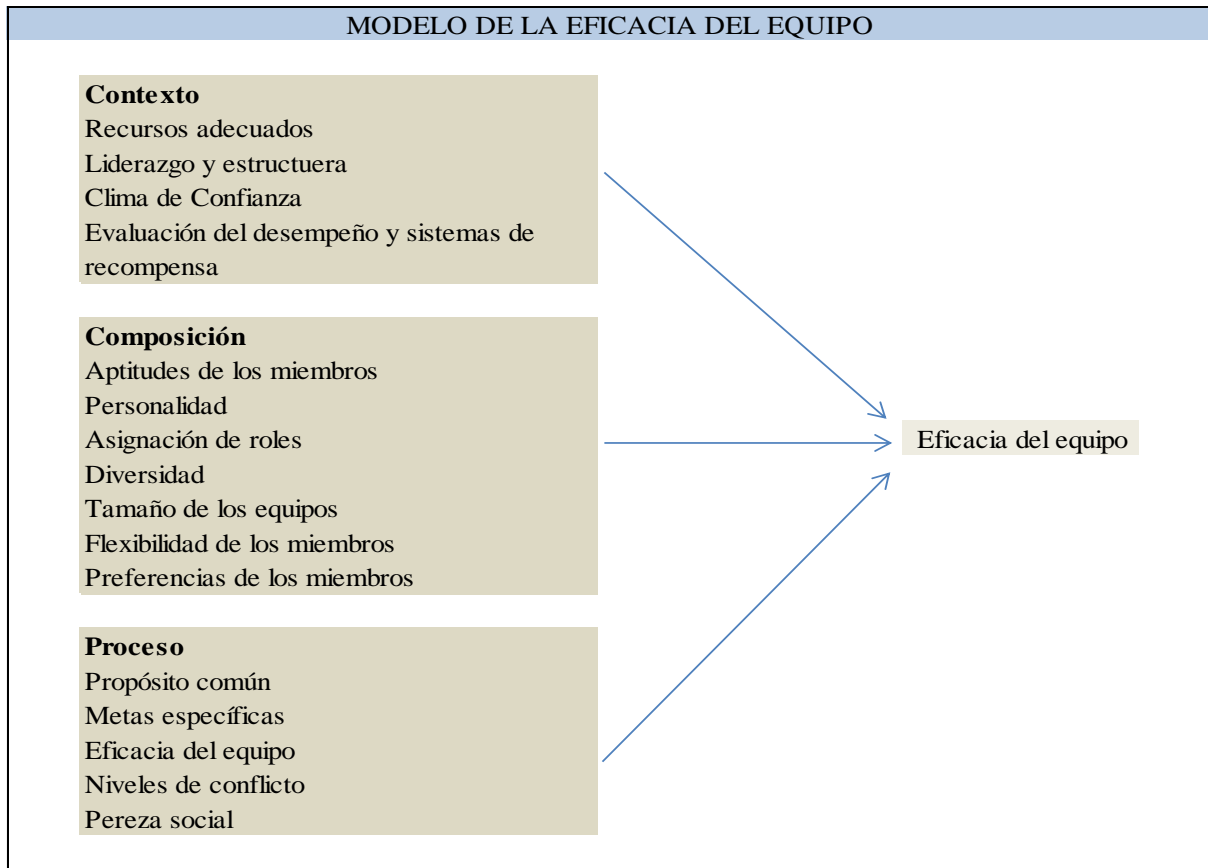


Figura 6. Modelo de la eficacia del equipo

Fuente: Robbins, S. 2013

Factores que determinan el éxito de los equipos

Los cuatro factores contextuales que tiene una relación más significativa con el desempeño de un equipo son disponibilidad de los recursos adecuados, liderazgo eficaz, clima de confianza, y evaluación del desempeño y sistema de recompensas que refleje las contribuciones del equipo (Robbins, 2013).

Recursos adecuados: los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande; cada equipo de trabajo depende del apoyo de

recursos externos al grupo. La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad que tiene un equipo de realizar su trabajo de manera efectiva y de alcanzar sus metas. Quizás una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz sea el apoyo que el grupo recibe de la organización (Robbins, 2013).

Liderazgo y estructura: los equipos no pueden funcionar si no están de acuerdo con la división de las actividades y si no se aseguran de que todos compartan la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre cuestiones específicas del trabajo, y sobre la forma en que estas se ajustan para integrar las habilidades individuales, requiere del liderazgo y la estructura de la gerencia o de los propios miembros del equipo (Robbins, 2013).

Clima de Confianza: los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros de un equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que pueden confiar en sus compañeros. La confianza es el fundamento del liderazgo, ya que permite que el equipo acepte las metas y las decisiones del líder, y se comprometa con ellas (Robbins, 2013).

El Clima Organizacional proporciona retroalimentación de los comportamientos, actitudes y conductas de los colaboradores con la finalidad de motivar su rendimiento profesional (Robbins, 2013).

Evaluación del desempeño y sistemas de recompensas: ¿Qué se hace para lograr que los miembros del equipo se responsabilicen tanto a nivel individual como en conjunto? Quizás las evaluaciones del desempeño individual y los incentivos interfieran con el desarrollo de los equipos de alto rendimiento. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la gerencia debería modificar la evaluación tradicional orientada al individuo, así como el sistema de recompensas, para que realmente reflejen el desempeño del equipo, y enfocarse también en sistemas híbridos que reconozcan a cada miembro por sus contribuciones excepcionales, y recompensar a todo el grupo por los resultados positivos (Robbins, 2013, págs. 312-315).

Confianza y liderazgo

La confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas. Aun cuando el individuo no tenga el control de la situación, está dispuesto arriesgarse a que la otra persona responda adecuadamente (Robbins, 2013).

La confianza es uno de los principales atributos asociados con el liderazgo; traicionarla podría tener una influencia adversa sobre el desempeño de un grupo. “Parte de la tarea del líder ha sido y continúa siendo trabajar con las personas para encontrar y resolver problemas, pero el hecho de que el líder tenga acceso a los conocimientos y al pensamiento creativo que necesita para resolver los problemas depende del grado de confianza que los demás depositen en él. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder a los conocimientos y a la cooperación”.

Los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses. Los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores, lo que a su vez se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo.

¿Cómo se desarrolla la confianza?

La confianza no solo depende del líder exclusivamente; las características de los seguidores también influyen en ella. ¿Qué características fundamentales indican que un líder es confiable? Las evidencias han identificado tres: integridad, benevolencia y habilidad.

La integridad se refiere a la honestidad y a la veracidad. Parece ser la característica más importante cuando se evalúa la confiabilidad de un individuo.

La benevolencia significa que para la persona confiable lo más importante son los intereses de los demás, incluso si estos no coinciden con los suyos. Un comportamiento generoso y de apoyo forma parte del vínculo emocional entre los líderes y sus seguidores.

La habilidad consiste en las aptitudes y los conocimientos interpersonales y técnicos de un individuo. No confiará en que una persona, incluso con grandes principios y con las

mejores intenciones del mundo, logre un resultado positivo si usted no confía en su habilidad para realizar el trabajo.

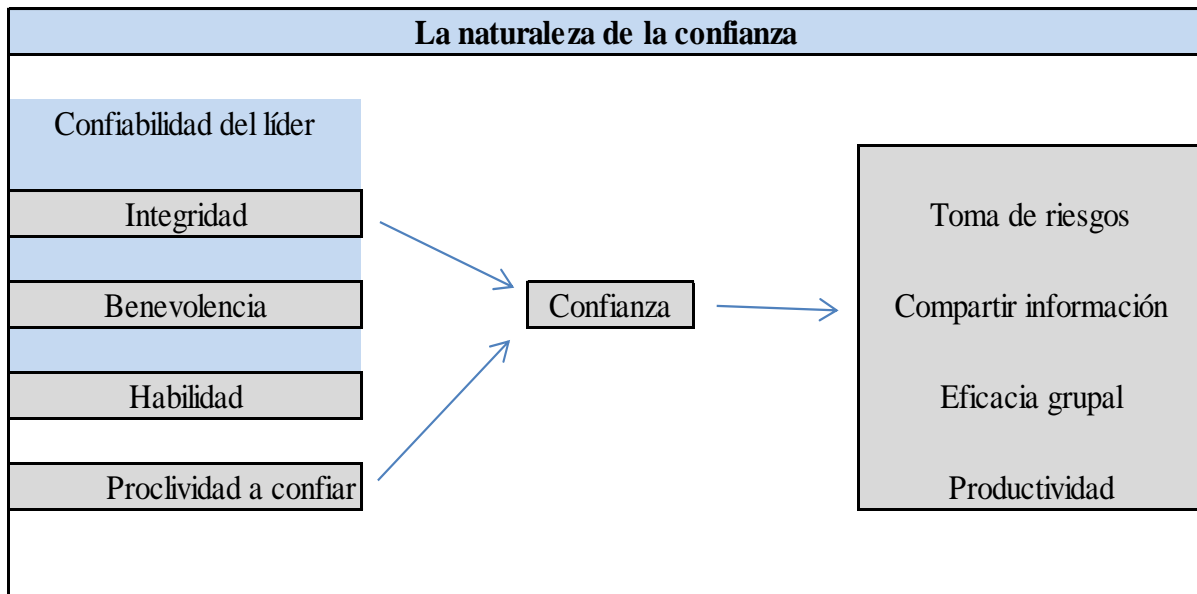


Figura 7. La naturaleza de la confianza.

Fuente: Robbins, S. 2013

La confianza como un proceso

La tendencia a confiar se refiere a las probabilidades de que un individuo en particular confíe en un líder. Algunas personas son más proclives a creer que los demás son dignos de confianza. Los trabajadores que documentan de forma cuidadosa cada promesa o conversación con sus supervisores no suelen confiar mucho, y es muy probable que no acepten la palabra de un líder tan fácilmente. La tendencia a confiar está muy relacionada con el rasgo de personalidad de la amabilidad, mientras que los individuos con baja autoestima tienen menos probabilidades de confiar en los demás. La alta confianza también se gana con el dominio de una habilidad, simplemente al demostrar que es competente (Robbins, 2013, págs. 387-390).

Los líderes que contravienen el contrato psicológico con los trabajadores, demuestran que no son confiables, descubren que los empleados se sienten menos satisfechos y están menos comprometidos, muestran mayores intenciones de cambiar de trabajo y alcanzan un menor desempeño. La confianza se recupera cuando observamos un patrón consistente de comportamiento confiable en el transgresor. Sin embargo, si este utiliza el engaño, la confianza nunca se recuperará por completo, ni siquiera después de las disculpas, las promesas o un patrón consistente de acciones confiables.

¿Qué consecuencias tiene la confianza?

La confianza entre supervisores y empleados tiene varias ventajas importantes. A continuación se describen algunas de las ventajas:

La confianza fomenta la toma de riesgos: cada vez que los empleados deciden desviarse de la forma común de hacer las cosas o confiar en los cambios propuestos por sus supervisores, están corriendo un riesgo. En ambos casos, una relación de confianza puede facilitar ese cambio (Robbins, 2013, págs. 387-390)..

La confianza facilita el hecho de compartir la información: una razón importante por la cual los empleados no expresan sus preocupaciones en el trabajo es porque no se sienten seguros psicológicamente de revelar sus puntos de vista. Cuando los gerentes demuestran que escucharán las ideas de los subalternos y que realizarán los cambios pertinentes, los trabajadores se muestran más dispuestos a expresarse (Robbins, 2013, págs. 387-390)..

Los grupos confiables son más eficaces: cuando un líder establece un ambiente de confianza en un grupo, sus integrantes se muestran más dispuestos a ayudarse entre sí y a esforzarse más, lo cual a su vez incrementa la confianza. Por el contrario, los miembros de grupos sin confianza tienden a mostrarse suspicaces, se cuidan constantemente de no ser explotados y restringen la comunicación con los otros integrantes del grupo. Estas conductas tienden a menoscabar al grupo y, a la larga, a destruirlo (Robbins, 2013, págs. 387-390)..

La confianza incrementa la productividad: parece que el principal interés de las compañías también se ve afectado de manera positiva por la confianza. Los empleados que confían en sus supervisores tienden a recibir mayores puntuaciones de desempeño. La respuesta de los individuos ante la falta de confianza es el encubrimiento de la información y la búsqueda secreta de los propios intereses (Robbins, 2013, págs. 387-390).

SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins (2013), en su libro de Comportamiento Organizacional define como:

La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

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

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa (Robbins, 2013, pág. 240).

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Motivación y satisfacción laboral

Cuando existe apoyo total de todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas (Chiavenato, I., 2000).

Satisfacción laboral y desempeño

El departamento de talento humano ejerce efectos tanto directivos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. El departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar al personal (Chiavenato I. , 2000).

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción conduce al mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular (Chiavenato I. , 2000).

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos pueden conducir a insatisfacción (Chiavenato I. , 2000).

En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor (Chiavenato I. , 2000).

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados (Chiavenato I. , 2000).

Esto puede lograrse a través de la utilización de cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que participan (Chiavenato I. , 2000).

Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa (Chiavenato I. , 2000).

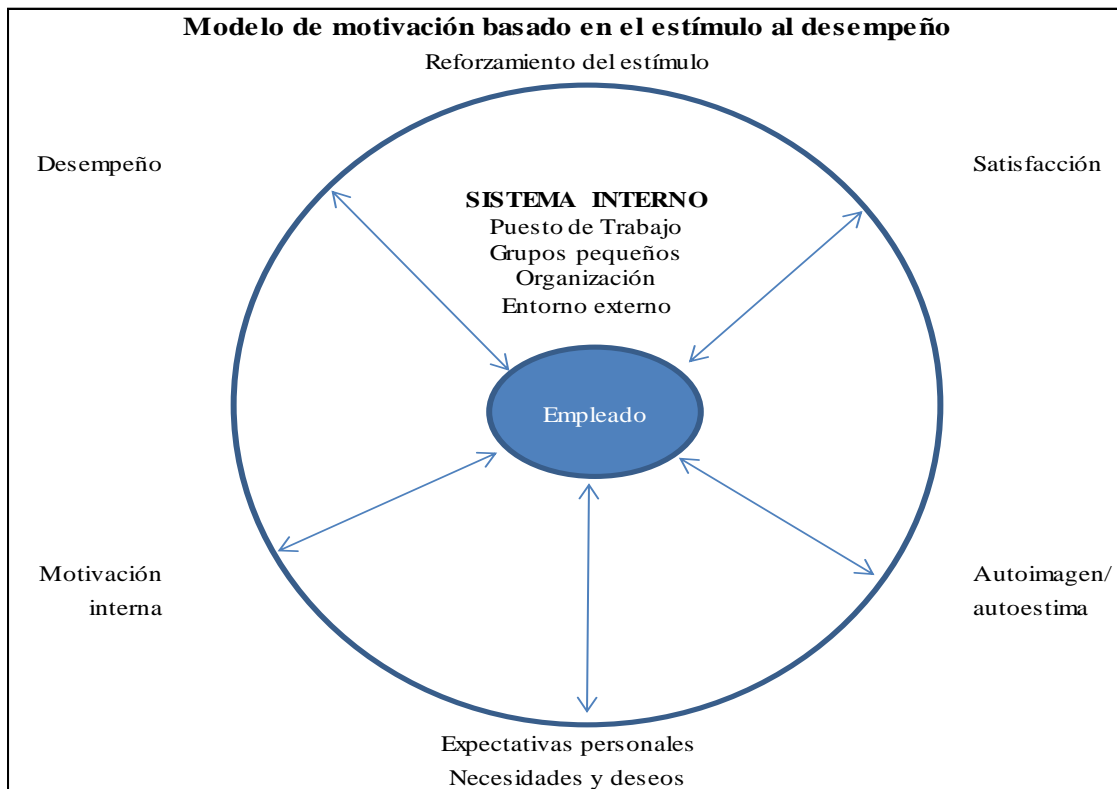


Figura 8. Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño

Fuente: Werther, Jr. Davis 2000

Según el análisis efectuado para el presente estudio, este modelo nos permitirá mejorar el desempeño laboral del área operativa, lo que conduce a la compensación, estímulos, y nivel de satisfacción. Para ello se debe considerar la participación de los colaboradores en las decisiones del área, para establecer un ambiente de confianza en el equipo.

2.3 Marco conceptual

Actitud: “Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia” (Bloom, 1956, pág. 29).

Coaching: “Consiste en la orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerle mucho más eficaz en su desempeño” (Velásquez, 2003, pág. 30).

Confianza: “La confianza entre los miembros del equipo significa que están dispuestos a ser abiertos y honestos unos con otros, a compartir sus debilidades, errores y a aceptar críticas constructivas” (Lencioni, P., 2002, pág. 186).

Comunicación: “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos o más personas” (Senplades, 2013-2017, pág. 33).

Clima laboral: “Las condiciones del ambiente de trabajo son las que determinan el clima laboral, en éste están involucradas variables como los niveles participación del personal, comunicación, capacitación, y en general las circunstancias que mantienen la satisfacción del talento humano dentro de una organización” (Chiavenato, I., 2000, pág. 350).

Clima organizacional: “Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” (Chiavenato, I., 2000, pág. 345).

Comportamiento laboral: “Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos” (Chiavenato, I., 2000, pág. 240).

Equipo de trabajo: “Grupo de personas dirigido por un gerente” (UTE, 2013, pág. 12).

Liderazgo: “Los equipos eficaces tienen líderes eficaces que saben cómo crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los buenos líderes levantan, apoyan a sus miembros del equipo, admiten y se responsabilizan por sus errores, celebran el aprendizaje y apoyan una solución creativa de problemas” (Lencioni, P., 2002, pág. 175).

Motivación: “Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente” (Márquez, 2001, pág. 244).

Satisfacción laboral: Estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo. Desde un punto de vista cognitivo, la satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio del trabajo realizado (Levy, 2013, pág. 55).

2.4 Marco legal

Código de Trabajo

Código de Trabajo Art. 9. Concepto de trabajador. Las personas que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra, se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero; para el desarrollo del presente estudio lo denominaremos colaboradores.

Buen Vivir

El Socialismo del buen vivir se identifica con la consecución del bien común y la felicidad individual, alejados de la acumulación y el consumo excesivo. Se obtiene con el máximo aprovechamiento de talentos, capacidades personales y colectivas. Es un espíritu vigoroso que impulsa el aprendizaje y la superación. Está representada en el amor, la amistad, la fraternidad, la solidaridad y la armonía con la naturaleza.

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Según Baptista, Fernández y Hernández (2003) el tipo de diseño que aplicaremos a la investigación es:

Investigación no experimental estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

3.2 Tipo de la investigación

Para determinar los alcances de esta investigación, es necesario conocer que existen diferentes tipos de investigación, De acuerdo a Baptista, Fernández y Hernández (2003) enfoca la investigación hacia 4 tipos que son: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

En esta investigación desarrollamos dos tipos, ya que cada uno depende de las necesidades de la información que presente.

A continuación una breve descripción de cada uno, con el fin de entender mejor la metodología de esta investigación.

Descriptivos: “Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Baptista, Fernández y Hernández, 2003, pág. 102).

Correlacionales: “Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Baptista, Fernández y Hernández, 2003, pág. 105).

De acuerdo a los diferentes tipos de investigación que se mencionó anteriormente, la investigación que se lleva a cabo es de tipo correlacional, ya que persigue medir el grado de relación entre dos o más variables y descriptivo puesto que le permite realizar la recolección de datos.

3.3 Métodos de la investigación

Los métodos de la investigación se definen como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Para este estudio se enfoca el método hipotético deductivo por lo que el investigador propone la hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos, principios o leyes más generales.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población está conformada por el personal médico, enfermería, auxiliares de lavandería, camilleros, técnicos de mantenimiento y administrativo con un total de 698 colaboradores.

3.4.2 Muestra

La muestra para la investigación está conformada por 30 colaboradores que se encuentran en el área operativa del HSFQ, el cargo es de auxiliares de lavandería, bajo la modalidad de contrato indefinido.

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la presente investigación y la recolección de datos se pretende aplicar los siguientes instrumentos a la investigación:

Encuesta

Se realizará a través de un cuestionario con preguntas de opción múltiple, dirigidas a los colaboradores del área operativa del HSFQ, con la finalidad de recabar información de las necesidades con relación al factor confianza y la satisfacción laboral (**Anexo 1**).

Entrevista

Se realizará una entrevista estructurada al Jefe de área con respecto al factor confianza y la satisfacción laboral, ya que es conocedor de las falencias e insatisfacción que tiene el equipo de trabajo, su duración será de 40 minutos (**Anexo 2**).

En base al resultado de la investigación, nos permitirá realizar talleres de Clima Organizacional enfocados en el factor confianza y la satisfacción laboral en el área operativa del HSFQ.

3.6 Hipótesis

- Existe relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral de un área operativa del HSFQ.

3.7 Sistema de variables

Variable dependiente

- Satisfacción Laboral

Variable independiente

- Factor Confianza

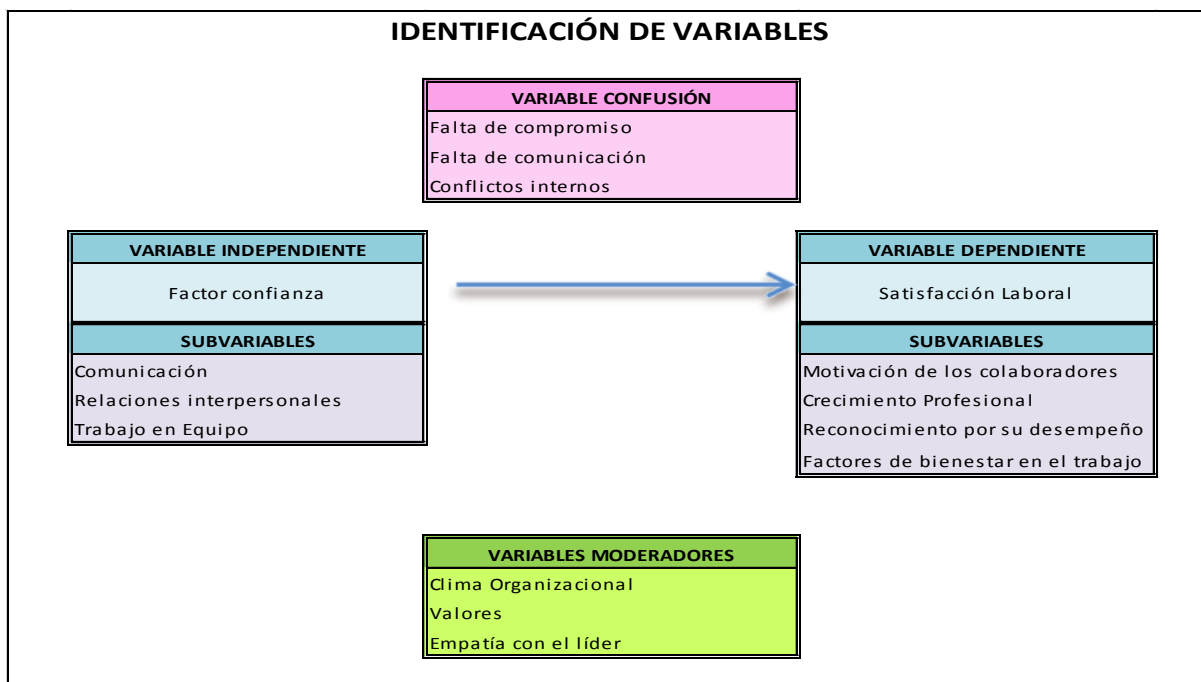


Figura 9. Identificación de variables
Fuente: Investigación directa, 2014-2015

3.8 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
TIPO DE VARIABLES	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	
DEPENDIENTE	Satisfacción Laboral	Motivación de los colaboradores	Permanencia de la Organización Estabilidad Laboral	Incentivos para motivar a los empleados
		Crecimiento Profesional	Ascensos	Número de ascensos
		Reconocimiento por su desempeño	Desarrollo personal de los colaboradores	Número de capacitaciones a los colaboradores
		Factores de bienestar en el trabajo	Orgullo del trabajo realizado	Satisfacción en el trabajo
			Reconocimiento de las ideas y sugerencias	Número de ideas y sugerencias
ESTÍMULO EN LA EMPRESA	Motivación en la organización			
INDEPENDIENTE	Comunicación	Comunicación con jefes	Grado de comunicación con el jefe Forma de comunicación con el jefe	
		Comunicación con compañeros	Grado de comunicación con los compañeros Forma de comunicación con los compañeros	
	Relaciones interpersonales	Relaciones Jefes	Grado de cooperación con el jefe Grado relación con el jefe	
		Relación con compañeros	Cooperación entre los compañeros de trabajo Relación con los compañeros de trabajo	
	Trabajo en equipo	Relación de los compañeros en la organización	Cooperación del equipo de trabajo Revisar criterios de éxito	
	MODERADORA	Clima Laboral	Relaciones Laborales (habilidades, deseos y personalidad)	Uniformidad
			Reconocimiento (Desarrollo personal de los trabajadores)	Número de capacitaciones a los trabajadores
Valores		Compromiso	Número de Acuerdos	
		Eficiencia	Número de tareas realizadas en forma oportuna	
Empatía con el Líder	Comunicación Interpersonal	Tipos de Comunicación		
CONFUSIÓN	Falta de Compromiso	Colaboración	Número de tareas realizadas en equipo	
	Falta de Comunicación	Relación con los compañeros de trabajo	Número de mecanismos de comunicación	
	Conflictos internos	Adaptación al cambio	Tecnologías o herramientas de Gestión	

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

3.9 Fases del marco metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Baptista, Fernández y Hernández, 2003, p. 5)

En el proceso de la investigación cuantitativa detalla 10 fases fundamentales:

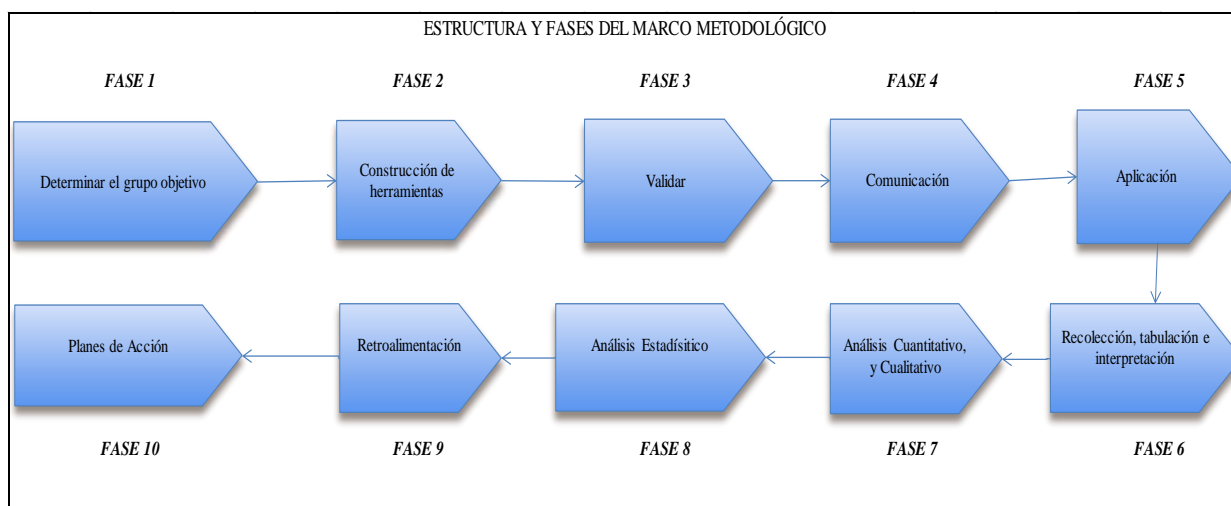


Figura 10. Proceso cuantitativo

Fuente: Baptista, Fernández y Hernández 2003

Fase 1 Determinar el grupo objetivo

La investigación va dirigida a un grupo de 30 personas que laboran en el área operativa del HSFQ, se encuentran dentro de un rango de 19 a 52 años de edad.

Fase 2 Construcción de herramientas

Se ha considerado el Criterio de Moriyama, Bethencourt (2012), según el criterio de expertos sobre instrumentos de recolección de datos son:

1. **Comprensible:** se refiere a si se comprenden los aspectos (ítems) que se evalúan, en relación con el fenómeno que se quiere medir.
2. **Sensible a variaciones en el fenómeno:** si usted considera que puede discriminar a individuos con diferentes grados de vulnerabilidad.
3. Si el instrumento (ítem) tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables.

4. **Componentes claramente definidos:** o sea, si el ítem tiene una definición clara.
5. **Si deriva de datos factibles de obtener:** si el dato correspondiente al ítem evaluado se puede recoger.

Cada uno de los criterios debe calificarse como:

Nada = 0

Poco = 1

Moderadamente = 2

Mucho = 3

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos son: formatos de cuestionario, guías de entrevistas (tipo Likert). Para medir el clima organizacional que este estudio utilizó.

“El escalamiento de Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cuatro, cinco o siete categorías” (Baptista, Fernández y Hernández, 2003).

Para las respuestas del cuestionario se optó por las siguientes opciones:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Fase 3 Validar

Una vez recolectada la información, fue necesario ordenar, resumir adecuadamente para realizar un análisis efectivo de la validación y tener un instrumento viable de confiabilidad para el estudio.

La evaluación de la encuesta se realizó a un grupo de expertos, finalmente una vez aplicada la encuesta se ingresó al sistema SPSS para obtener el alfa de Cronbach, y nos proporcione el índice de confiabilidad de la encuesta, detallo a continuación:

<i>ALFA DE CRONBACH - ANALISIS DE FIABILIDAD</i>	
<i>PROMEDIO COEFICIENTE</i>	<i>0,82</i>

Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,82 en la encuesta, lo cual nos permite afirmar que posee las características para garantizar la adecuada y suficiente confiabilidad en la herramienta.

FASE 4 Comunicación

La comunicación que se procedió a realizar a los colaboradores de la encuesta fue clara, y concisa con la finalidad de conocer la realidad de la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral del área operativa, para obtener resultados óptimos y efectivos. Tomando en cuenta que el ser humano es esencialmente un ser social.

FASE 5 Aplicación

La encuesta se aplicó a los colaboradores del área operativa del HSFQ (**Anexo 1**).

Se realizó una entrevista al Jefe de Lavandería enfocados en el ambiente laboral, motivación del personal, trabajo en equipo, comunicación, responsabilidades, aspectos positivos y negativos de cuan satisfechos se encuentra su equipo de trabajo, nivel de confianza, compromiso, y conflictos de los colaboradores la cual me permitirá conocer la realidad actual del área operativa del HSFQ (**Anexo 2**).

Para ello se presentó una Carta de Invitación por parte de la Jefatura de Talento Humano y se efectuó una reunión para dar a conocer el proceso de la misma con la finalidad

de obtener resultados óptimos y dar la apertura de sus inquietudes en cuanto a la herramienta **(Anexo 3)**.

Después de concluir con la encuesta por parte de los colaboradores, se realizó un listado de los que efectuaron, no existen firmas de los colaboradores por motivo de ser una entidad pública solicitaron confidencialidad en sus respuestas **(Anexo 4)**.

Capítulo IV

Recolección, tabulación e interpretación y análisis de resultados

4.1 Recolección tabulación e interpretación (FASE 6)

Una vez que se obtuvo las encuestas se procedió a la recopilación de información, con los datos obtenidos se procesa su ingreso en el software estadístico SPSS 21 y Microsoft Excel 2010, para tabular e interpretar sobre los resultados obtenidos. Se realiza el Test de Ji Cuadrado para las variables del factor confianza y las que evalúan la satisfacción laboral, con un nivel de significación del 5% lo que aporta la relación entre las mismas.

4.2 Análisis de Resultados (FASE 7)

4.2.1 Análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta

Según los resultados obtenidos del software estadístico SPSS 21 y Microsoft Excel 2010 detallamos los siguientes gráficos:

En la Dimensión de Motivación de los colaboradores se detalla a continuación:

Tabla 2. ¿El Hospital San Francisco de Quito brinda un clima laboral de confianza?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	23
De acuerdo	10	33
En desacuerdo	11	37
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

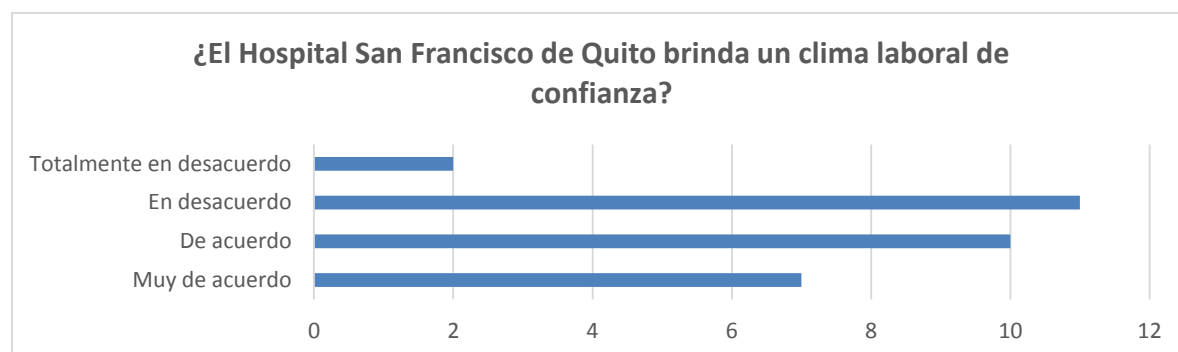
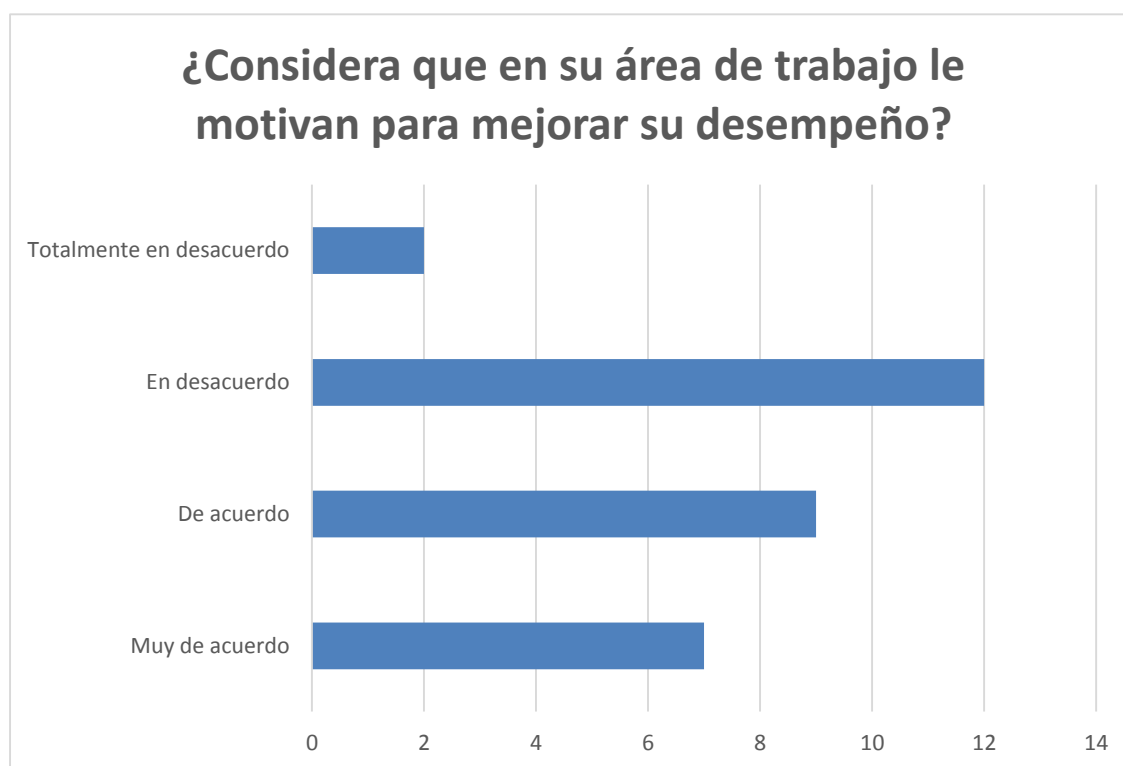


Figura 11. Clima laboral en el Hospital San Francisco de Quito

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 3. ¿Considera que en su área de trabajo le motivan para mejorar su desempeño?

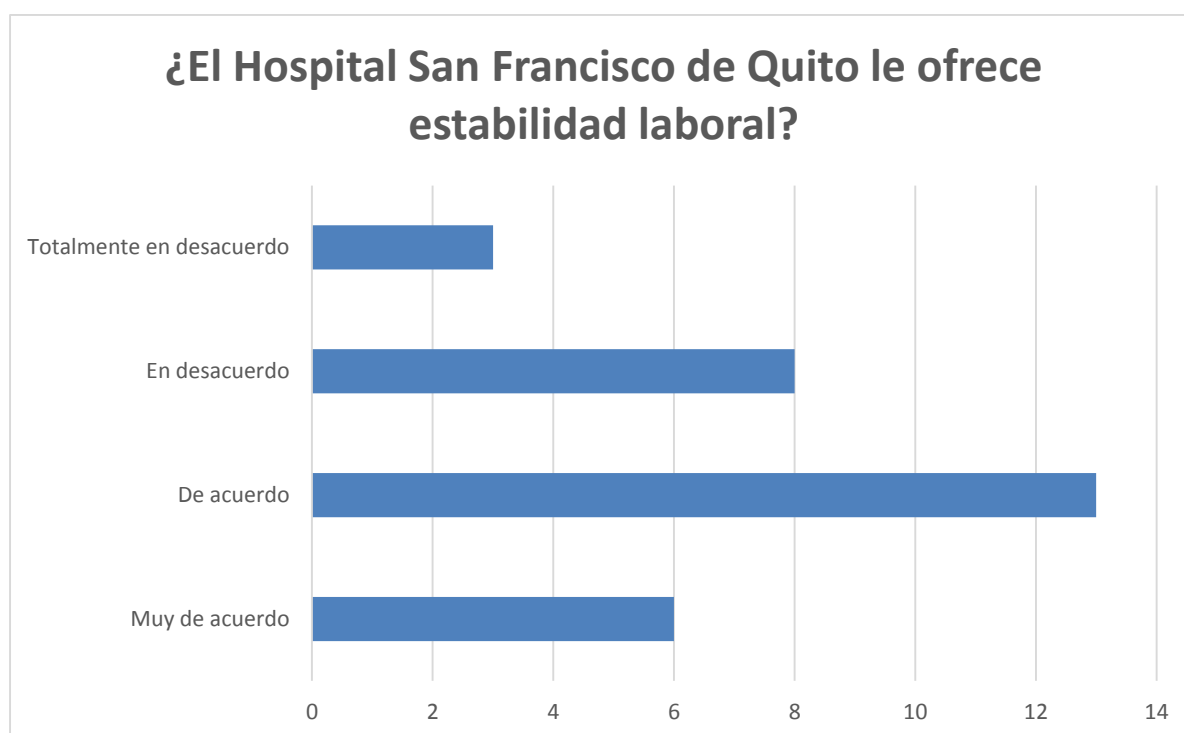
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	23
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	12	40
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

**Figura 12.** Área de trabajo en la motivación del desempeño

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 4. ¿El Hospital San Francisco de Quito le ofrece estabilidad laboral?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	20
De acuerdo	13	43
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	3	10
Total	30	100

**Figura 13.** Estabilidad laboral

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 5. ¿Considera Ud. que se toma en cuenta a los colaboradores para mejorar sus puestos de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	23
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	12	40
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

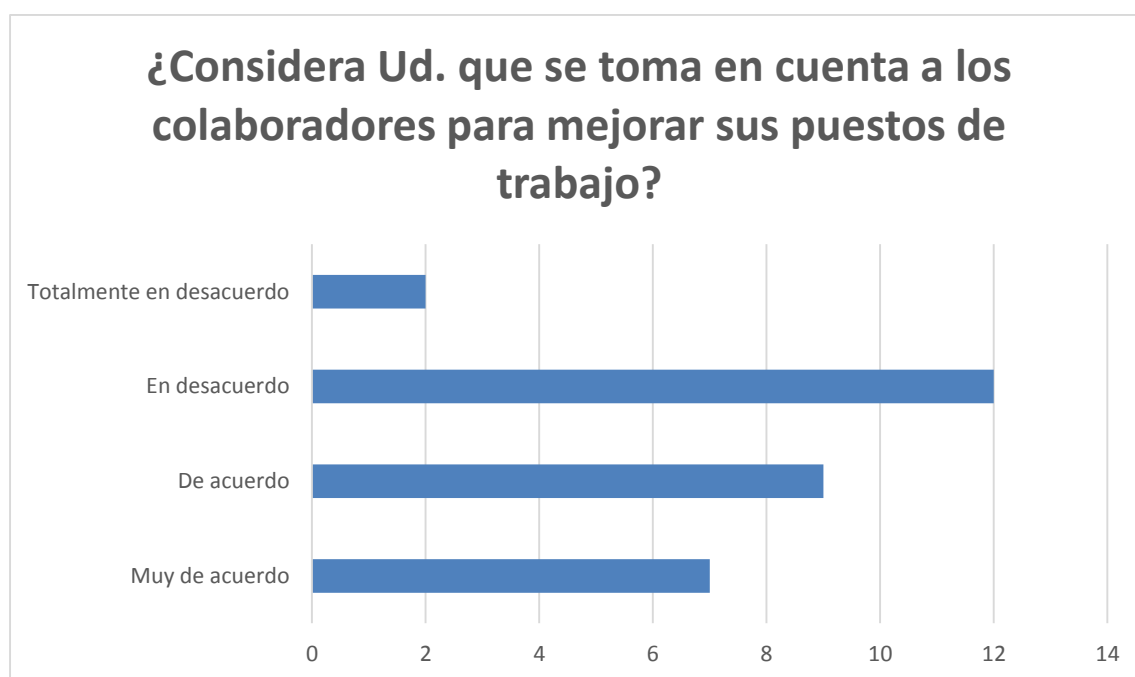


Figura 14. Opinión de los colaboradores para mejorar los puestos de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Crecimiento Profesional se detalla a continuación:

Tabla 6. ¿La organización le brinda Crecimiento Profesional?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	20
De acuerdo	11	37
En desacuerdo	10	33
Totalmente en desacuerdo	3	10
Total	30	100



Figura 15. Crecimiento profesional dentro de la organización

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 7. ¿Las funciones que desempeña en esta casa de salud cumplen con sus expectativas profesionales?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	20
De acuerdo	12	40
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	5	17
Total	30	100



Figura 15. Expectativas profesionales de los trabajadores en el centro

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Reconocimiento por su desempeño se detalla a continuación:

Tabla 8. ¿Considera Ud. que para obtener un reconocimiento en la organización debe tener afinidad con su jefe?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	24
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	7	23
Total	30	100

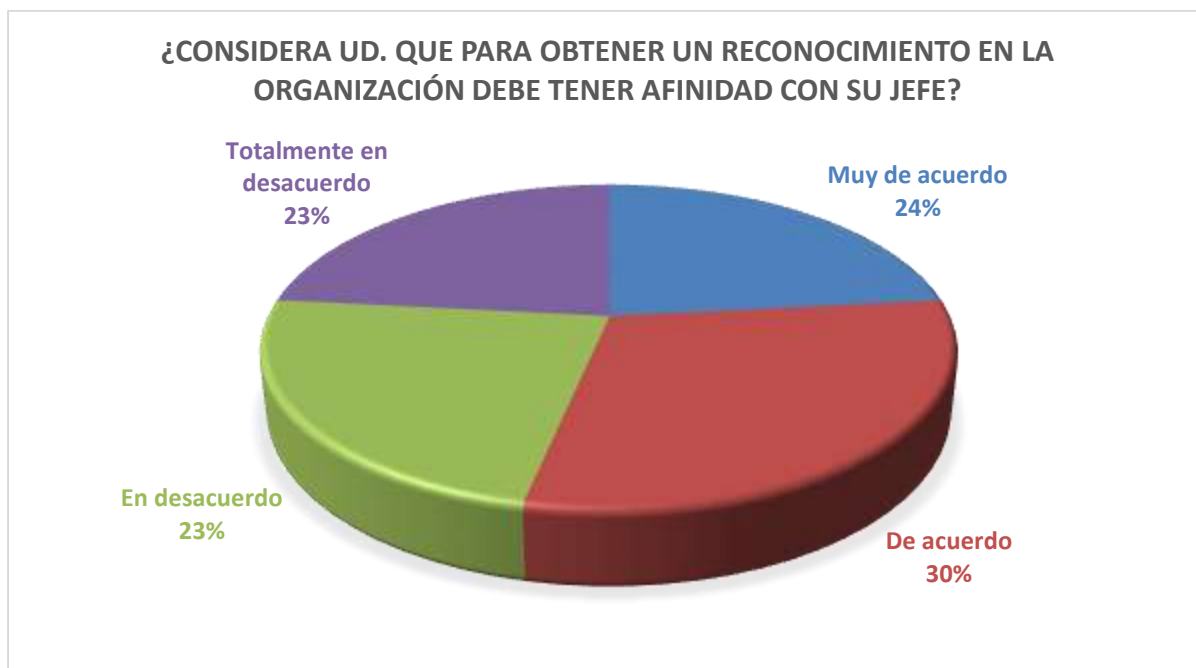


Figura 16. Relación jefe- trabajador

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 9. ¿En su área de trabajo los colaboradores reciben algún reconocimiento por su buen desempeño?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	13
De acuerdo	10	33
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	8	27
Total	30	100

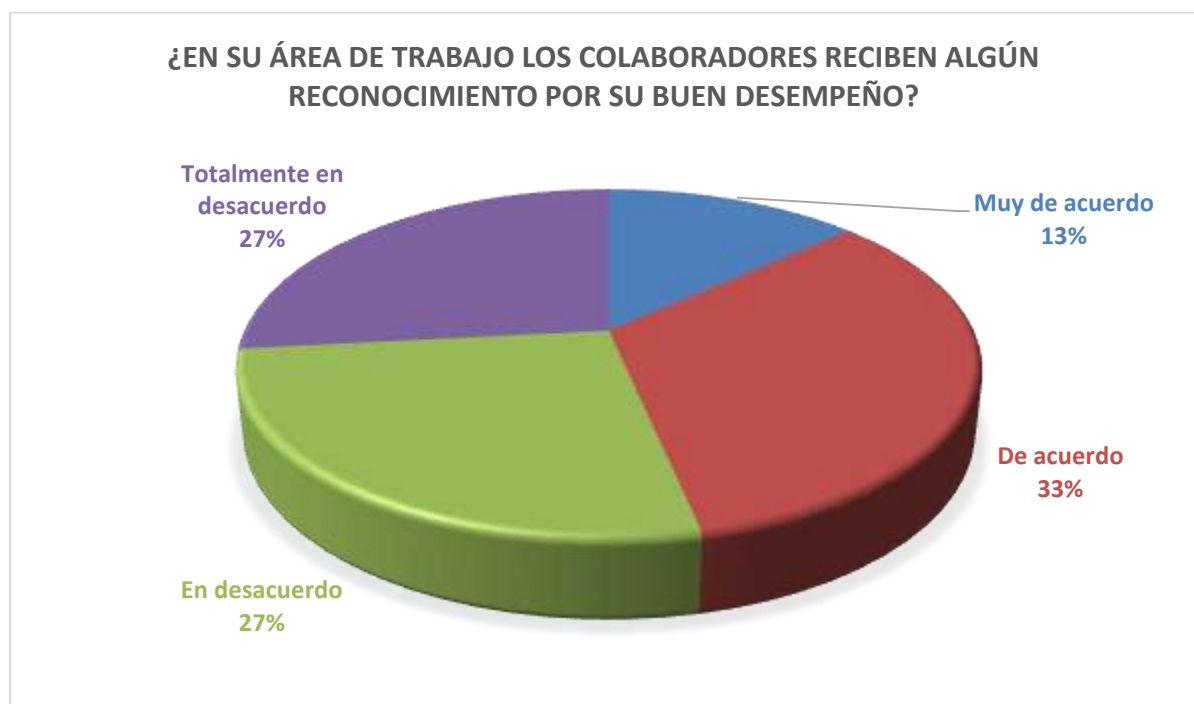


Figura 17. Reconocimiento al desempeño del trabajador

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 10. ¿Sus compañeros le felicitan por sus reconocimientos?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	10
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	10	33
Totalmente en desacuerdo	8	27
Total	30	100

**Figura 18.** Reconocimiento de sus logros por los compañeros de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 11. ¿Ha recibido un reconocimiento por parte de su jefe?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	13
De acuerdo	11	37
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	7	23
Total	30	100

**Figura 19.** Reconocimiento por parte de su jefe

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Factores de bienestar en el trabajo se detalla a continuación:

Tabla 12. ¿Cuándo en su área de trabajo su jefe toma malas decisiones, esto le afecta en sus labores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	10	33
De acuerdo	7	23
En desacuerdo	11	37
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

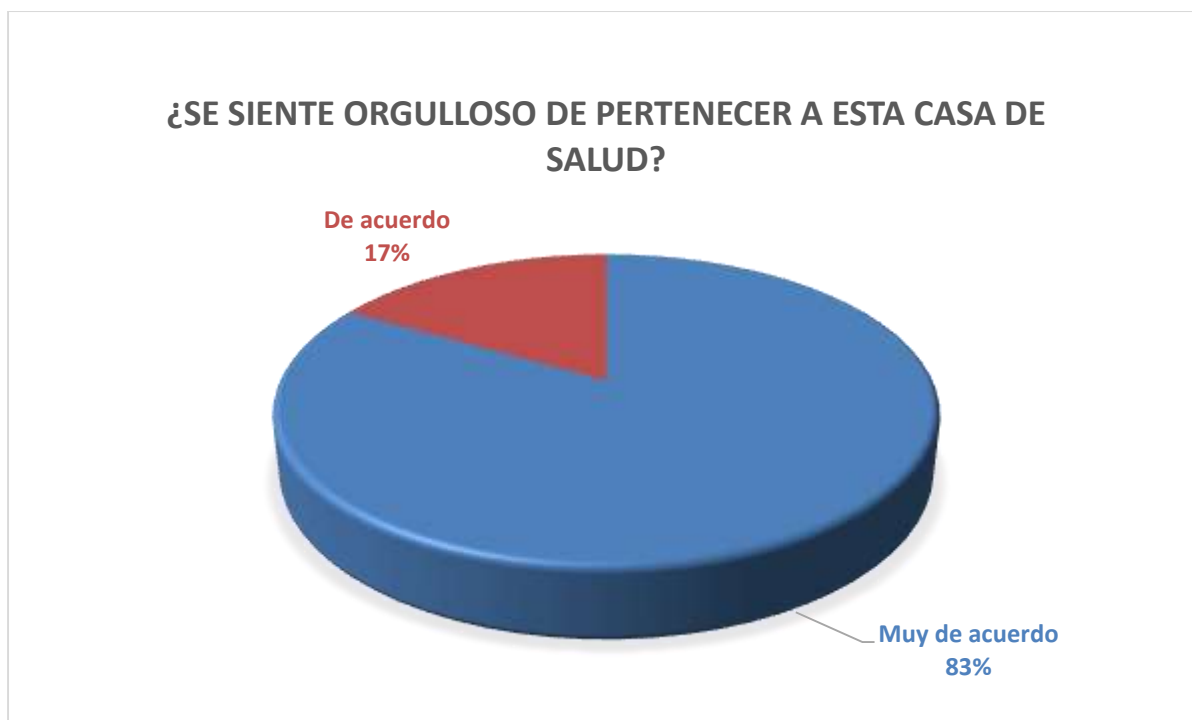


Figura 20. La mala decisión de los jefes en el entorno laboral

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 13. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta casa de salud?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	25	83
De acuerdo	5	17
Total	30	100

**Figura 21.** El orgullo del trabajador ante la entidad que representa

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Comunicación se detalla:

Tabla 14. ¿En su área de trabajo, existe una comunicación abierta con su jefe?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	12	40
De acuerdo	5	17
En desacuerdo	4	13
Totalmente en desacuerdo	9	30
Total	30	100



Figura 22. La comunicación jefe-empleado

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 15. ¿Considera que en su equipo de trabajo existe confianza y compromiso?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	8	27
De acuerdo	8	27
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	7	23
Total	30	100

**Figura 23.** La confianza y el compromiso dentro del equipo de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 16. ¿La comunicación del equipo de trabajo es sincera y confiable?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	8	27
De acuerdo	7	23
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	7	23
Total	30	100

**Figura 24.** La comunicación dentro del equipo de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Relaciones Interpersonales se detalla a continuación:

Tabla 17. ¿En su área de trabajo el jefe se fija más en sus habilidades que en sus errores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	10
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	6	20
Totalmente en desacuerdo	12	40
Total	30	100



Figura 25. Reconocimiento de las habilidades y errores del trabajador

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 18. ¿Considera que los colaboradores de su área son elogiados antes que criticados?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	30
De acuerdo	3	10
En desacuerdo	13	43
Totalmente en desacuerdo	5	17
Total	30	100

**Figura 26.** Críticas y elogios a los colaboradores del área

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 19. ¿Existe una relación de confianza con su jefe?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	10
De acuerdo	8	27
En desacuerdo	9	30
Totalmente en desacuerdo	10	33
Total	30	100

**Figura 27.** Relación de confianza jefe- empleado**Fuente:** Investigación directa, 2014-2015

Tabla 20. ¿En su área de trabajo existe respeto entre compañeros?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	30
De acuerdo	12	40
En desacuerdo	7	23
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

**Figura 29.** Las relaciones interpersonales en el área de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 21. ¿Siente que su jefe le apoyó en sus labores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	10
De acuerdo	8	27
En desacuerdo	13	43
Totalmente en desacuerdo	6	20
Total	30	100

**Figura 30.** El apoyo del jefe en el desempeño laboral**Fuente:** Investigación directa, 2014-2015

Tabla 22. ¿Considera que ante un inconveniente en su trabajo puede hablar con su jefe de manera sincera?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	13	43
De acuerdo	5	17
En desacuerdo	4	13
Totalmente en desacuerdo	8	27
Total	30	100



Figura 28. Relación de confianza entre el jefe y el empleado
Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 23. ¿La organización le brinda seguridad en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	10	33
De acuerdo	11	37
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	1	3
Total	30	100

**Figura 29.** La organización en el lugar de trabajo

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Trabajo en Equipo se detalla a continuación:

Tabla 24. ¿Existe un ambiente agradable con su equipo de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	30
De acuerdo	11	37
En desacuerdo	6	20
Totalmente en desacuerdo	4	13
Total	30	100



Figura 30. El ambiente laboral

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 25. ¿Su equipo de trabajo logra cumplir los objetivos señalados por la organización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	23
De acuerdo	13	43
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

**Figura 31.** Cumplimiento de las tareas asignadas por la entidad

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 26. ¿Considera que su equipo de trabajo se siente insatisfecho con su trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	7
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	13	43
Totalmente en desacuerdo	6	20
Total	30	100

**Figura 32.** La insatisfacción del empleado ante su trabajo**Fuente:** Investigación directa, 2014-2015

Tabla 27. ¿Se siente en plena libertad de hablar con su jefe acerca de mejorar su trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	10	33
De acuerdo	11	37
En desacuerdo	4	13
Totalmente en desacuerdo	5	17
Total	30	100

**Figura 33.** Libertad de hablar con el jefe acerca de mejorar su trabajo**Fuente:** Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Clima Organizacional se detalla a continuación:

Tabla 28. ¿La organización le proporciona un clima agradable?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	5	17
De acuerdo	14	46
En desacuerdo	9	30
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

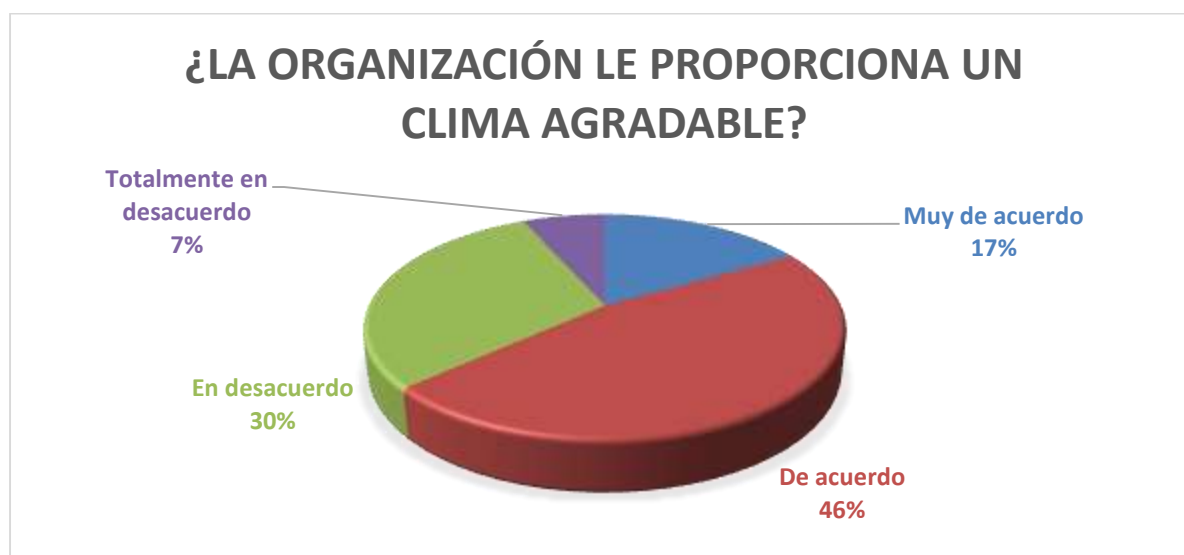


Figura 34. El ambiente laboral en la entidad

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 29. ¿Su equipo de trabajo realiza reuniones para fijarse metas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	13
De acuerdo	13	44
En desacuerdo	10	33
Totalmente en desacuerdo	3	10
Total	30	100

**Figura 35.** Las metas de trabajo entre los empleados

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de Valores se detalla a continuación:

Tabla 30. ¿Considera que los valores de la organización son importantes?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	15	50
De acuerdo	3	10
En desacuerdo	10	33
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100



Figura 36. Los valores que proyecta la organización

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de empatía con el líder se detalla a continuación:

Tabla 31. ¿Existe empatía con tus compañeros de trabajo y líder?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	13
De acuerdo	13	43
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	5	17
Total	30	100



Figura 37. Relaciones interpersonales entre el jefe y los trabajadores

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de falta de compromiso se detalla a continuación:

Tabla 32. ¿Considera que su equipo de trabajo coopera en sus actividades diarias?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	9	30
De acuerdo	12	40
En desacuerdo	8	27
Totalmente en desacuerdo	1	3
Total	30	100

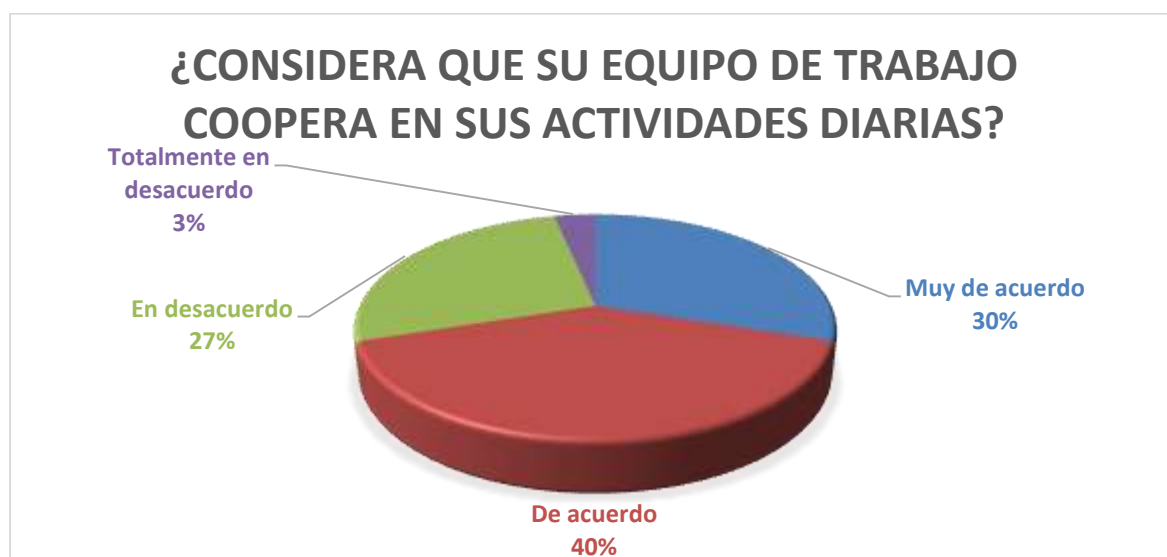


Figura 41. La cooperación mutua entre los trabajadores del área

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 33. ¿Existe disciplina y orden en su área de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	20
De acuerdo	12	40
En desacuerdo	10	33
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100

**Figura 42.** La disciplina y el orden en la entidad

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 34. ¿Considera que ha existido falta de compromiso por parte de su equipo de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	7	23
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	9	30
Totalmente en desacuerdo	5	17
Total	30	100

**Figura 43.** El compromiso del equipo de trabajo ante las tareas

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

En la Dimensión de falta de comunicación se detalla a continuación:

Tabla 35. ¿Considera que existe una buena comunicación en la organización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	7
De acuerdo	14	46
En desacuerdo	11	37
Totalmente en desacuerdo	3	10
Total	30	100



Figura 38. La comunicación entre los miembros de la entidad

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

Tabla 36. ¿Considera que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	19	63
De acuerdo	6	20
En desacuerdo	3	10
Totalmente en desacuerdo	2	7
Total	30	100



Figura 39. La organización de área en el desempeño laboral

Fuente: Investigación directa, 2014-2015.

En la Dimensión de conflictos internos se detalla a continuación:

Tabla 37. ¿Considera que los conflictos internos en su área de trabajo afectan su desempeño?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	11	37
De acuerdo	9	30
En desacuerdo	6	20
Totalmente en desacuerdo	4	13
Total	30	100



Figura 40. Los conflictos internos en el desempeño laboral

Fuente: Investigación directa, 2014-2015

4.2.2 Análisis cualitativo de los resultados de la encuesta y entrevista

En un 44% los colaboradores manifiestan que no existe un clima laboral de confianza en el HSFQ, por lo que es importante para la organización adoptar un modelo positivo como:

- Confiar unos en otros
- Participen en conflictos por ideas
- Se comprometan con decisiones y planes de acción
- Se responsabilicen mutuamente por el cumplimiento

- Se centren al logro de resultados

Puede parecer sencillo sin embargo en la práctica se requiere disciplina y perseverancia que pocos equipos pueden ejercer.

Podemos evidenciar que en un 7% los colaboradores, consideran que el área de trabajo no es motivada para mejorar su desempeño, lo que afecta a la productividad de la organización.

Se puede analizar que el 63% del HSFQ se encuentran con estabilidad laboral, lo que genera tranquilidad a los colaboradores.

Según el análisis de los resultados obtenidos los colaboradores consideran en un 53% que sí son tomados en cuenta para mejorar sus puestos de trabajo, lo cual es importante para su comodidad, salud y seguridad.

Se puede evidenciar que en esta casa de salud el 57% consideran que la organización brinda Crecimiento Profesional a los colaboradores, para alcanzar a su diferencia del 43% es importante motivar al profesional, brindarle nuevas oportunidades de crecimiento tanto personal y como profesional.

Los colaboradores manifiestan en un 60% que las funciones que desempeñan en esta casa de salud están cumpliendo con sus expectativas profesionales.

Es criterio de los encuestados que para obtener un reconocimiento en el HSFQ debe tener afinidad con su jefe en un 54%, lamentablemente esto se observa en la entidad pública, por lo que se recomienda cambios oportunos y transparentes.

En el estudio afirman mayoritariamente que los colaboradores no reciben algún reconocimiento por su buen desempeño en un 54%, lo cual genera desmotivación en sus labores diarias.

Según el análisis los colaboradores el 60% manifiestan que sus compañeros no les felicitan por sus reconocimientos en esta casa de salud.

En los resultados obtenidos se observa que se compensan los criterios positivos con los negativos, ambas representan el 50%, en que los colaboradores recibir un reconocimiento por parte de su jefe, pero se debe tener un mejor índice para motivar a los colaboradores y mejorar el desempeño laboral.

Los colaboradores del área operativa del HSFQ, manifiestan que el 56% de su área de trabajo su jefe al tomar malas decisiones si les afecta en sus labores diarias, lo cual les perjudica para el desempeño de sus funciones y la productividad de la institución.

Los porcentajes manifiestan que en el área operativa los colaboradores sienten orgullo de pertenecer a esta casa de salud lo que es gratificante para su imagen institucional.

Se puede afirmar que existe una comunicación abierta con su jefe, en un 57%, lo cual se debe mejorar a una comunicación auténtica para encaminar al éxito en la organización.

Según el análisis se debe llegar al 46% de los colaboradores, para que exista confianza y compromiso en el equipo de trabajo, para ello dependerá que todos deban confiar en la capacidad de sus compañeros para alcanzar el éxito del trabajo en equipo.

En los resultados obtenidos se observa que se compensan los criterios positivos con los negativos, ambas representan el 50% respectivamente, lo cual se recomienda mejorar la comunicación del área operativa para que genere confiabilidad y sinceridad unos en otros.

Los colaboradores del área operativa del HSFQ, en un 60% manifiestan que en el jefe no se fija en sus habilidades pero si en sus errores, lo que genera desmotivación en sus labores diarias.

Según el análisis se manifiesta que los colaboradores del área operativa en un 90% no son elogiados pero si criticados lo que genera malestar en el ambiente laboral.

Más del 63% de los colaboradores manifiestan que no tienen una relación de confianza con su jefe, lo que genera deterioro en el equipo.

Se puede manifestar que el 70% del área de trabajo, existe respeto entre compañeros.

Según lo que se observa el 63% de los colaboradores del área sienten que su jefe no les apoya en sus labores diarias, lo que genera desmotivación para su desempeño.

Los colaboradores del área operativa manifiestan en un 60% pueden hablar con su jefe de manera sincera ante un inconveniente, lo cual es una oportunidad para el líder brindar cambios de mejora en su área.

Según un breve análisis la organización brinda seguridad en los puestos de trabajo, en un 70% a los colaboradores de esta casa de salud.

Se puede observar que el 67% de los colaboradores manifiesta que existe un ambiente agradable en el equipo de trabajo del área operativa, pero para alcanzar a su diferencia del 33% se debe trabajar arduamente en la confianza y satisfacción de los colaboradores.

Los porcentajes permiten afirmar que el equipo de trabajo del área operativa logra cumplir sus objetivos señalados por la organización en un 66%, lo cual se recomienda reforzar estrategias de mejora para llegar al 100% en su cumplimiento.

Los colaboradores del área operativa manifiestan que su equipo de trabajo se siente insatisfecho con su trabajo, lo afirma más del 63% de sus miembros, por lo que es recomendable realizar tareas diferentes en su área para que no sean rutinarias sus labores.

Se puede manifestar que el 70% de los colaboradores del área operativa se sienten en plena libertad de hablar con su jefe acerca de mejorar su trabajo, lo cual les permitirá tener resultados de calidad.

Los colaboradores del área operativa manifiestan que la organización les proporciona un clima agradable en un 63%, pero se recomienda trabajar en actitud, servicio y cordialidad para llegar a un 100% de un buen clima.

Los porcentajes manifiestan que en el área operativa su equipo de trabajo realiza reuniones para fijarse metas y cumplirlas en un 57%, por lo que es importante evaluar lo que se está cumpliendo.

Se puede observar que un 40% los colaboradores no dan importancia a los valores de la organización, por lo que se pretende ofrecer campañas para introducir en todos los colaboradores.

Se afirma que el 56% de los colaboradores tiene una baja empatía con sus compañeros de trabajo y líder, lo cual se recomienda esforzarnos y ponernos en el lugar del otro para entender y comprender su actitud.

Dentro del área existe cooperación por parte del equipo de trabajo en sus actividades diarias, lo que corrobora el 70% de sus colaboradores.

Los colaboradores indican que existe disciplina y orden en su área de trabajo, en un 60% así lo afirma.

Se afirma que existe falta de compromiso por parte de su equipo de trabajo en un 47%. Lo cual se recomienda a todos los miembros del equipo que trabajen de forma coordinada y sean responsables del resultado final, y no de forma independiente.

Se puede afirmar que existe dentro de la organización una buena comunicación por parte de los colaboradores 53% de respuestas favorables, pero se debe alcanzar a un 100% por lo que se recomienda una comunicación más abierta entre todos sus miembros, para poder coordinar las distintas funciones.

Los colaboradores manifiestan que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas, con el 83% de afirmaciones al respecto, por lo que se recomienda que el líder se mezcle con el grupo, interactúe e intercambie ideas, apoye en las opiniones de los colaboradores y en bienestar de la organización.

En los resultados se aprecia que los conflictos internos en su área de trabajo afectan el desempeño, lo que corrobora el 67% de respuestas afirmativas para lo cual se sugiere evitar malas reacciones por parte de los colaboradores y generar críticas que no sean constructivas.

Según el análisis entorno a la Entrevista del Jefe de Lavandería nos manifiesta que su equipo de trabajo cuenta con un ambiente laboral tenso y no acatan sus disposiciones, por lo que se deberá retroalimentar al personal en su actitud para mejorar su ambiente.

En esta casa de salud el desempeño de sus colaboradores y los beneficios que contribuyen a la motivación se encuentran en un bajo rendimiento en cuanto a capacitación, reconocimiento, y remuneración por lo que se recomienda realizar un Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades del área y brindarles reconocimientos en cuanto a puntualidad, responsabilidad para motivar sus labores personales y profesionales.

El equipo de trabajo no se encuentra motivado, y manifiesta que no existe compañerismo lo que genera conflictos en los colaboradores, para lo cual se debe generar normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos.

En el equipo de trabajo existen grupos que se oponen al cambio, debido a que no les gustan el control y el cumplimiento de sus obligaciones dentro del área.

El medio de comunicación más usual dentro del área es la cartera, el teléfono y el correo electrónico, por lo que es recomendable pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborables a los colaboradores.

Una de las características más relevantes del área es que planifican en equipo el cumplimiento de sus objetivos, y las responsabilidades que mantengan compartidas para bienestar del área.

Los aspectos positivos que manifiestan los colaboradores con la Dirección Administrativa actual es: la facilidad y apertura que brinda en cuanto a las compra de insumos para el área.

Los aspectos negativos que manifiestan los colaboradores con la Dirección Administrativa es la demora en la aprobación de los proyectos para el área y un poco de comunicación que existe.

El Jefe de Lavandería manifiesta que no existe confianza y compromiso en su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos, y asumir sus responsabilidades en un 100%, por lo que se recomienda mantener reuniones animadas e interesantes para tomar las mejores decisiones y llegar al éxito en el área.

Un breve análisis global con respecto a la investigación, se realizó en consideración de los resultados obtenidos. Finalmente se confrontó con los objetivos y con el marco teórico investigado, lo cual se corrobora que no existe un clima laboral de confianza en el área operativa, lo que generó desmotivación e insatisfacción en el cumplimiento de sus tareas.

4.3 Análisis Estadístico (FASE 8)

Se realiza el Test de Ji Cuadrado para las variables del factor confianza y las que evalúan la satisfacción laboral, lo cual demuestran la correlación de las dos variables.

Para la aplicación del Test de Ji Cuadrado se aplicó la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$

Donde O = frecuencia observada en cada celda

E = frecuencia esperada o teórica en cada celda

Los resultados, al aplicar el Test de Ji Cuadrado para la variable del factor confianza y las variables que evalúan la satisfacción laboral (se estudiaron 29 de las 36 procesadas) son los siguientes (el valor tabulado de $\chi^2 = 3,8415$ para $\alpha = 0,05$ y grado de libertad 1, con el que se comparan los cálculos)

Se resume, a partir de los resultados obtenidos la verificación de que si existe relación entre la satisfacción laboral y el factor confianza (con una certeza de un 95%).

Estos resultados estadísticos nos permitieron comprobar que la hipótesis tiene correlación entre las dos variables, por lo que se comprueba la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en el área operativa del HSFQ.

Pregunta	Valor tabulado	Tipo de variables
<i>Independencia</i> “El clima laboral que brinda el hospital” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 5,7918$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“La estabilidad laboral que ofrece el hospital” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 4,7394$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Que se le tome en cuenta a los colaboradores para las mejoras en sus puestos de trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 4,4214$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Que la organización brinda oportunidades de crecimiento profesional” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 5,1292$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Que sus funciones cumplen con sus expectativas profesionales” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,8325$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Que sus funciones cumplen con sus expectativas profesionales” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,8325$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Tener afinidad con el jefe” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 0,1172$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Tener reconocimiento por su buen desempeño” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 3,6158$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Recibir felicitaciones de sus compañeros por su reconocimientos” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,1722$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Recibir un reconocimiento por parte de su jefe” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 0,8402$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“La toma de malas decisiones por los jefes” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 5,7919$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“La comunicación abierta con el jefe” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 4,6929$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables

“El jefe se fija más en sus habilidades que en sus errores “y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 5$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Recibir elogios ante que críticas” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 6,4508$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Relación de confianza con el jefe” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,1722$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Respeto entre compañeros” y la satisfacción laboral resulta	$X^2= 1,1552$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Apoyo del jefe en sus labores” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 4,7394$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Ante un inconveniente en su trabajo puede hablar con su jefe de manera sincera” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 4,4344$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“La organización le brinda seguridad en su puesto de trabajo” y la satisfacción laboral resulta	$X^2= 4,4709$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“El ambiente agradable con su equipo de trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 0,6$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Equipo de trabajo logra cumplir sus objetivos señalados por la organización” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 5,4$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“La insatisfacción con el trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 7,0335$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“La organización proporciona un clima agradable” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 8,6226$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Realiza reuniones para fijarse metas” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 8,4381$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Valores de la organización” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 13,0317$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Empatía entre compañeros y con el líder” y la satisfacción laboral resulta	$X^2= 4,4343$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Disciplina y orden en su área de trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 7,2321$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Falta de compromiso por parte de su equipo de trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,2651$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables
“Buena comunicación en la organización” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 13,2740$	Confirma la <i>Dependencia</i> entre estas variables
“Conflictos internos en el área de trabajo” y la satisfacción laboral resulta:	$X^2= 1,2651$	Confirma la <i>Independencia</i> entre estas variables

FASE 9 Retroalimentación

En el HSFQ, se va a realizar un feedback al Director Administrativo sobre los resultados obtenidos en la investigación, con la finalidad de generar una comunicación efectiva entre los colaboradores y el Jefe de Lavandería ya que el diálogo interno es una estrategia de motivación, que significa empezar a trabajar sobre uno mismo y estar dispuesto a cambiar lo que está mal dentro de uno.

La propuesta es realizar reuniones mensuales con todos los jefes manifestándoles que es obligación retroalimentar de manera continua a sus colaboradores sobre temas de Clima Organizacional, para traer al empleado, motivación, un plan bien definido que le permitirá medir su avance, y mantener una buena relación colaborador-jefe donde ambos interactúen la cual se logrará cambios positivos de esta manera gana la empresa y el colaborador.

Se va ejecutar reuniones con cada área del HSFQ, para conocer el factor confianza entre los supervisores - colaboradores, con la finalidad de lograr cambios en su actitud y escuchar sus ideas para bienestar de la institución.

El feedback nos permitirá eliminar errores, fallas, y cuestiones negativas en cuanto actitud que generan malestar en los colaboradores, para ello se realizará la entrega de los resultados obtenidos al área de Talento Humano y a su vez manifestarles las debilidades que se encontró en el área operativa, con la finalidad de solventar las falencias, junto con la propuesta planteada.

El equipo de trabajo deberá superar, admitir sus debilidades y errores, pedir ayuda, aceptar preguntas y aportaciones sobre el área operativa, emprender riesgos del cambio desde el líder, dedicar tiempo y energía a los asuntos importantes, no a las luchas de poder, y propiciar reuniones para trabajar en cumplimiento de los objetivos del área y productividad de la organización.

Fase 10 Planes de Acción

Factor	Diagnóstico	Objetivo	Acciones	Barreras	Recurso	Fechas
Confianza	Se evidencia que existe un clima de desconfianza en el área operativa lo que genera insatisfacción laboral	Crear un clima de confianza en el equipo de trabajo del área operativa.	Ejercicios sobre la crítica constructiva del equipo del área Dinámicas grupales en: Confianza en el grupo y en uno mismo	Resistencia al cambio Actitud	Talento Humano	2 veces al meses
Comunicación	Se identifica que no existe una buena comunicación por lo que produce errores en la información	Diseñar planes de comunicación participativos	Campañas de comunicación Integración del personal	Resistencia al cambio	Materiales y Equipos Talento Humano	1 vez al mes
Trabajo en Equipo	Se observa en un porcentaje que el trabajo en equipo no es el adecuado	Crear formas innovadoras para el trabajo en equipo	Fomentar al equipo a conseguir sus objetivos. Aprender a escuchar al equipo. La intervención de todos los integrantes en las reuniones mensuales.	Resistencia al cambio	Talento Humano	3 veces al meses
Satisfacción Laboral	Se evidencia que los colaboradores sienten insatisfacción en su trabajo	Garantizar al colaborador sentirse bien frente a distintas facetas de su trabajo	Reconocimientos por su buen desempeño laboral Beneficios	Resistencia al cambio	Talento Humano	Cada 3 meses
Motivación de los colaboradores	Se evidencia que existe un 47% de colaboradores desmotivados	Establecer una capacitación motivacional a los colaboradores	Convertirnos en facilitadores del proceso de mejora y ser fuentes confiables de la información al equipo	Resistencia al cambio	Talento Humano	Cada 2 meses
Empatía con el líder	Se evidencia que no existe afinidad con el jefe	Crear confianza entre jefe-colaborador	Ejecutar el compromiso de confianza entre el jefe-colaborador para un mejor desempeño en el área operativa	Resistencia al cambio	Talento Humano	Cada 2 meses

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se puede afirmar que existe relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral según los resultados obtenidos en la muestra de los 30 colaboradores del área operativa del HSFQ.
- Se puede determinar que el equipo de trabajo no es motivado, lo que genera mal desempeño en sus tareas, afectando de esta manera la productividad de la organización.
- Dentro del estudio se puede determinar que una de las principales características que afectan a la confianza y la satisfacción laboral en el área operativa es la mala comunicación entre los jefes y subordinados, la desconfianza en el equipo de trabajo y la falta de cooperación lo que implica un bajo rendimiento en el equipo.
- Se puede determinar que uno de los elementos que influyen en el entorno interno y externo del área operativa, es que su estructura organizacional es poco saludable ya que los colaboradores no se encuentran motivados en sus labores diarias.
- En conjunto las correlaciones entre las dos variables del factor confianza y de satisfacción laboral, confirman en un 95% la certeza comprobando de esta manera la hipótesis del estudio.

5.2 Recomendaciones

- Según los resultados obtenidos se recomienda fomentar las herramientas de confianza en el equipo de trabajo, tales como:
 - Admitir debilidades y errores.
 - Aceptar preguntas y aportaciones sobre las áreas.
 - Dar a cada uno el beneficio de la duda antes de llegar a conclusiones negativas.
 - Apreciar las capacidades y experiencias de los demás.
 - Dedicar tiempo y energía a asuntos importantes.
 - Ofrecer y aceptar disculpas.
 - Propiciar las reuniones y otras oportunidades para trabajar como grupo.
- Realizar de forma mensual reuniones sobre temas de confianza para generar un clima agradable en el área operativa.
- Mejorar la comunicación del líder y los colaboradores para el desarrollo y productividad de la organización.
- Realizar reuniones enfocados en Satisfacción Laboral con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del área operativa.
- Una estrategia para fortalecer la confianza del personal del área operativa del HSFQ, es mantener una comunicación constante, ya que el pilar fundamental en una organización es el ser humano. Por ende entre más cómodos se sienta el personal, mejores resultados se conseguirán y la confianza en su equipo de trabajo va aumentar, la cual se verá reflejado en la productividad de la organización.
- Entre los factores positivos que influyen en el ambiente interno de esta casa de salud es recomendable contar con un líder confiable, íntegro y honesto, lo cual motive a los colaboradores a ser más productivos.

- Crear un ambiente de confianza entre jefe y colaborador con la finalidad de propiciar una comunicación abierta y productiva en las reuniones.
- Incorporar un Plan de Clima Organizacional enfocados en la confianza y la satisfacción laboral del equipo de trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Baptista, Fernández y Hernández. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Cuarta Edición.
- Bethencourt. (2012). Exploración sobre la calidad de las investigaciones y la producción científica en Camagüey. *Revistas médicas cubanas*, vol. 50. Obtenido de http://www.bvs.sld.cu/revistas/hie/vol50_1_12/a0108112.pdf
- Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of educational Goals*. Estados Unidos: David McKay Company.
- Chiavenato, I. (1995). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Editorial Pretince Hall.
- Lencioni, P. (2002). *Cinco disfunciones de un equipo*. Buenos Aires: Roca.
- Levy, V. (Jueves de Septiembre de 2013). <http://americarh.com.ar/los-lideres-y-la-confianza/>. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2014, de <http://americarh.com.ar/los-lideres-y-la-confianza/>: <http://americarh.com.ar/los-lideres-y-la-confianza/>
- Márquez, P. I. (2001). *Satisfacción laboral*.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Japón: Perseus.
- Pérez, P. (4 de Septiembre de 2009). Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

- Pisco, M. C. (5 de Septiembre de 1999). *Revista de Psicología*. Obtenido de
SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: FCE.
- Senge, P. (2000). *La quinta disciplina: las escuelas aprenden*. Bogotá: Norma.
- Senplades. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Senplades.
- UTE. (7 de Junio de 2013). Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de
<http://www.ute.edu.ec/Revista.aspx?idPortal=15&idCategoria=1144&idSeccion=1031&idArticulo=72>.
- UTE. (16 de marzo de 2013). Recuperado el 4 de enero de 2015, de • http://itsjr-electronica-ag.blogspot.com/2013/03/normal-0-21-false-false-false-es-mx-x_8.html.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social. Síntesis Sociológica*. España: Cervantes.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Pretince Hall.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para medir el factor confianza y la satisfacción laboral

La presente encuesta tiene como objetivo medir la confianza y la satisfacción laboral a los colaboradores del área operativa del Hospital San Francisco de Quito.

Género Hombre
 _____ Mujer _____

Edad _____

Nivel de Educación: _____

¿Cuál es su antigüedad en la organización? _____ Meses
 Años _____

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X su respuesta. Se solicita absoluta sinceridad en sus respuestas, ya que de ello dependerá el éxito en la investigación.

1. Motivación de los colaboradores

1. ¿El Hospital San Francisco de Quito brinda un clima laboral de confianza?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>		En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>		Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que en su área de trabajo le motivan para mejorar su desempeño?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>		En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>		Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. ¿El Hospital San Francisco de Quito le ofrece estabilidad laboral?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>		En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>		Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera Ud. que se toma en cuenta a los colaboradores para mejorar sus puestos de trabajo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>		En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>		Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Crecimiento Profesional

1. ¿La organización le brinda Crecimiento Profesional?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Las funciones que desempeña en esta casa de salud cumplen con sus expectativas profesionales?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

3. Reconocimiento por su desempeño

7. ¿Considera Ud. que para obtener un reconocimiento en la organización debe tener afinidad con su jefe?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. ¿En su área de trabajo los colaboradores reciben algún reconocimiento por su buen desempeño?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. ¿Sus compañeros le felicitan por sus reconocimientos?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Ha recibido un reconocimiento por parte de su jefe?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

4. Factores de bienestar en el trabajo

11. ¿Cuándo en su área de trabajo su jefe toma malas decisiones, esto le afecta en sus labores?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta casa de salud?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

5. Comunicación

13. ¿En su área de trabajo, existe una comunicación abierta con su jefe?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

14. ¿Considera que en su equipo de trabajo existe confianza y compromiso?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

15. ¿La comunicación del equipo de trabajo es sincera y confiable?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

2. Relaciones interpersonales

16. ¿En su área de trabajo el jefe se fija más en sus habilidades que en sus errores?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

17. ¿Considera que los colaboradores de su área son elogiados antes que criticados?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

18. ¿Existe una relación de confianza con su jefe?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

19. ¿En su área de trabajo existe respeto entre compañeros?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. ¿Siente que su jefe le apoyó en sus labores?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

21. ¿Considera que ante un inconveniente en su trabajo puede hablar con su jefe de manera sincera?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

22. ¿La organización le brinda seguridad en su puesto de trabajo?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. Trabajo en Equipo

23. ¿Existe un ambiente agradable con su equipo de trabajo?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

24. ¿Su equipo de trabajo logra cumplir los objetivos señalados por la organización?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

25. ¿Considera que su equipo de trabajo se siente insatisfecho con su trabajo?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente en desacuerdo

26. ¿Se siente en plena libertad de hablar con su jefe acerca de mejorar su trabajo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8. Clima Organizacional

27. ¿La organización le proporciona un clima agradable?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

28. ¿Su equipo de trabajo realiza reuniones para fijarse metas?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

9. Valores

29. ¿Considera que los valores de la organización son importantes?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10. Empatía con el líder

30. ¿Existe empatía con tus compañeros de trabajo y líder?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11. Falta de compromiso

31. ¿Considera que su equipo de trabajo coopera en sus actividades diarias?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

32. ¿Existe disciplina y orden en su área de trabajo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

33. ¿Considera que ha existido falta de compromiso por parte de su equipo de trabajo?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12. Falta de comunicación

34. ¿Considera que existe una buena comunicación en la organización?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

35. ¿Considera que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13. Conflictos internos

36. ¿Considera que los conflictos internos en su área de trabajo afectan su desempeño?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Si tiene un comentario o sugerencia sobre el factor confianza y la satisfacción laboral de su área de trabajo, puede expresarlo con toda libertad.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2
Entrevista entre el factor confianza y satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ

La presente entrevista tiene como objetivo identificar la relación entre el factor confianza y la satisfacción laboral en un área operativa del HSFQ

1. El clima laboral en su área de trabajo considera que es:

Muy agradable	<input type="text"/>	Tenso	<input type="text"/>
Agradable	<input type="text"/>	Muy tenso	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>		

Explique _____

2. El Hospital San Francisco de Quito le ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal. Señale según la importancia que Ud. considera en el desempeño de sus colaboradores.

	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacitación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Reconocimiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Estabilidad Laboral	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Crecimiento Profesional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Remuneración	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Otro

Explique _____

3. El ambiente de trabajo en el área operativa como priorizaría, si 5 se considera el más importante y 1 el menos importante

Confianza	<input type="text"/>
Cooperación	<input type="text"/>
Compromiso	<input type="text"/>
Comunicación	<input type="text"/>
Satisfacción Laboral	<input type="text"/>

4. Su equipo de trabajo se encuentra motivado en su área

SI NO

Explique _____

5. En su equipo de trabajo existen grupos que se oponen al cambio:

SI NO

Explique _____

6. Que medios de comunicación son más habituales en su área. Señale según su importancia del 1 al 3

Teléfono	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
Cartelera	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

Explique _____

7. Señale la importancia que considera del 1 al 4, las características que tiene un equipo de trabajo

Integración de funciones y actividades desarrolladas

Responsabilidades sean compartidas con sus miembros de trabajo

Las actividades se realicen de forma coordinada

Planifiquen en equipo para cumplir sus objetivos

8. El equipo de trabajo conoce claramente los objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo

SI

NO

Explique _____

9. En qué medida el manejo de sus emociones contribuyen a la organización

ALTO

MEDIO

BAJO

Explique _____

10. Indique 3 aspectos positivos de cuan satisfechos se encuentran los colaboradores con la Dirección Administrativa actual

1. _____

2. _____

3. _____

11. Indique 3 aspectos negativos de cuan satisfechos se encuentran los colaboradores con la Dirección Administrativa actual

1. _____

2. _____

3. _____

12. Mencione 3 aspectos positivos que afectan el nivel de confianza en su área

1. _____

2. _____

3. _____

13. Mencione 3 aspectos negativos que afectan el nivel de confianza en su área

1. _____

2. _____

3. _____

14. Existe confianza y compromiso en su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos del área

SI

NO

Explique _____

15. Como maneja los conflictos de sus colaboradores para que mejoren su desempeño laboral

Explique _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3**Carta de invitación**

Estimados colaboradores:

El área de Talento Humano del Hospital San Francisco de Quito, tiene el grato privilegio de invitarle a una reunión en el auditorio el 9 de marzo del 2015 a las 13:00 pm, donde se efectuará una encuesta para medir la realidad del factor confianza y la satisfacción laboral del área operativa, con la finalidad de mejorar el Clima Organizacional de esta casa de salud, solicitamos toda la apertura y puntualidad en el evento.

Atentamente,

Ing. Ximena Franco P.
JEFE DE TALENTO HUMANO

Anexo 4

Rol de participantes



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO
LISTADO DE ENCUESTADOS

Fecha: 9 de marzo del 2015

Área: Operativa

<i>NRO.</i>	<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>CÉDULA</i>
1	ANGAMARCA AMGAMARCA NANCY GUADALUPE	1001938610
2	CAPELO CORONEL EDITA ALEJANDRINA	1713608782
3	DOMINGUEZ MOYAN MARIA DE LOURDES	1713689352
4	ESPINOZA ANGAMARCA GIOMAYRA DE LOS ANGELES	1002776555
5	GUAMAN MUGMAL PILAR DEL ROCIO	1721068789
6	GUERRERO TAPIA BLANCA SOFIA	1709509259
7	GUERRERO TAPIA SONIA VERONICA	1712684404
8	MEDINA ALULIMA RITA MARIBEL	1103137566
9	MENA ORBEA NORMA ESTHELA	0502587165
10	MENDIETA PINARGOTE GISSELA MONSERRATE	1720832276
11	PUCO TIPANTIZA LUIS ALFREDO	1713228375
12	ROCHA SILVA JOSE JAVIER	1717713679
13	SIMBAÑA CORREA STALIN MARTIN	1722747084
14	SULCA BARRIONUEVO JENNY PATRICIA	1717728545
15	VILLAMARIN SHUMI OLGA LILIANA	1714785621
16	YEPEZ ENRIQUEZ HAROLD SEBASTIAN	1003526132
17	SOTO CELI MILENA GABRIELA	1003526132
18	RODRIGUEZ ANDRANGO MARIA FERNANDA	1721945382
19	PIJAL DE LA CRUZ DIANA LORENA	1716313182
20	GOMEZ USHIÑA JENNY ELIZABETH	1716039142
21	YAGUACHI CAMPOVERDE MERCEDES EULOGIA	1706981287
22	CAPELO CORONEL EDITA ALEJANDRINA	1713608782
23	MOLINA SANTILLAN ALEJANDRA	1713660320
24	ARENDS CACERES MARIA EMILIA	1804555405
25	VILLARROEL VARGAS JOHNNY ALEJANDRO	0503074064
26	MONTERO ESTACIO FRANCISCO FABIAN	1713330718
27	ALBUJA HERRERA SANDY PAOLA	0920670403
28	CONDOR GUZMAN MARIA GABRIELA	1713299418
29	SALCEDO PABON MARIA BELEN	1717092447
30	CHALCO MONTOYA LUIS GERMAN	1708970130

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ing. Paola Hidalgo