

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

---

**Tema:** “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en los Cuerpos de Bomberos”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Pública

**Autora:** Economista Geovanna Vaneza Fabara Núñez

**Directora:** Ingeniera Diana Cristina Morales Urrutia, PhD.

Ambato – Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster e Ingeniero, Arturo Fernando Montenegro Ramírez, , Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en los Cuerpos de Bomberos” elaborado y presentado por la señorita Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en los Cuerpos de Bomberos”, le corresponde exclusivamente a la Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera Diana Cristina Morales Urrutia, PhD, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez*  
*C.C.:1804188603*  
**AUTORA**

-----  
*Ingeniera, Diana Cristina Morales Urrutia, PhD.*  
*C.C.:1803547262*  
**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
*Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez*  
*C.C.:1804188603*

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
A la Unidad Académica de Titulación	ii
Autoría del Informe de Investigación	iii
Derechos de Autor	iv
Índice general de contenidos	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Agradecimiento	viii
Dedicatoria	ix
Resumen Ejecutivo	x
Executive Summary	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	3
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO</b>	3
2.1. Área del conocimiento	3
2.2. Líneas de investigación	3
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	3
3.1. Tiempo de ejecución	3
3.2. Financiamiento	3
3.3. Autor	3
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA</b>	4
4.1. Definición del problema de la investigación	4
4.2. Objetivos de la investigación	9
4.3. Justificación de la investigación	9
4.4. Marco teórico referencial	12
4.5. Metodología	43
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	52
<b>6. CONCLUSIONES</b>	83
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	85
<b>8. REFERENCIAS CITADAS</b>	86
<b>9. ANEXO</b>	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	27
Tabla 2.....	29
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	35
Tabla 5.....	47
Tabla 6.....	51
Tabla 7.....	53
Tabla 8.....	56
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	62
Tabla 11.....	64
Tabla 12.....	67
Tabla 13.....	69
Tabla 14.....	71
Tabla 15.....	73
Tabla 16.....	76
Tabla 17.....	79
Tabla 18.....	81
Tabla 19.....	81
Tabla 20.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....	54
Figura 2 .....	57
Figura 3 .....	60
Figura 4 .....	63
Figura 5 .....	65
Figura 6 .....	67
Figura 7 .....	69
Figura 8 .....	72
Figura 9 .....	74
Figura 10.....	76
Figura 11.....	80
Figura 12.....	83

## AGRADECIMIENTO

Ante todo, mi agradecimiento imperecedero a Jehová, Dios Todo Poderoso que me ha enseñado a base de milagros que sus propósitos siempre se cumplen y que no se debe temer cuando se tiene una fe sólida. Puesto que es tan justo y poderoso que su gracia abarca hasta donde están los cielos y su verdad tan lejos como las nubes.

A la mejor mujer que Dios puso en mi vida, mi amada madre Azucena Núñez, que con todo su amor, constancia y lucha me ha incentivado a ser un mejor ser humano, le agradezco infinitamente por haberme acompañado en los acontecimientos memorables y luchado a mi lado en los momentos difíciles. Así también reconozco y agradezco el incentivo moral, el apoyo y la confianza constante que mi padre Richard Fabara me ha brindado, que han sido elementos fundamentales para lograr cada una de mis metas propuestas. Mi gratitud inmensa a mi novio Dr. Javier Meza, quien me ha motivado a culminar mis estudios de posgrado y ha creído fervientemente en mi inteligencia y aptitudes.

No tengo palabras para agradecerle a quien considero mi segundo padre Ing. Germán Zurita, aquel ángel que Dios trajo a mi vida para darme su apoyo y ser un modelo a seguir por su integridad, bondad, ética, profesionalismo y don de justicia, valores ejemplares e invaluable que aplico en cada aspecto de mi vida.

A mi directora del proyecto, la Ing. Diana Cristina Morales Urrutia, PhD., y al Doctor Carlos Manosalvas, les agradezco infinitamente su sapiencia, apoyo, dedicación, interés, consejos, reconocimientos e incentivos que han contribuido a expandir mis conocimientos y han ayudado a vivir el sueño de superarme y a superar mis expectativas y a siempre ir por la constante mejora para ser mejor ser humano y profesional.

A la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública por las facilidades brindadas y de manera especial al Ing. Roberto Salazar y Lcdo. Byron Altamirano, ex Gerentes, quienes han autorizado y apoyado el trabajo de investigación en tan prestigiosa institución.



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi amor, cariño y gratitud a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado exitosamente hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. A mi madre Azucena Núñez, por ser el ejemplo más grande de lucha y amor, y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre Richard Fabara, quien siempre me ha dado su apoyo, confianza y aliento para lograr todo lo propuesto. A mi novio Javier que siempre ha estado pendiente de mis logros. A Richard Acosta a quien considero mi hijo, porque le amo y porque su presencia me ha impulsado a superarme para ser su referente.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**TEMA:** “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de los Cuerpos de Bomberos”.

**AUTORA:** Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez

**DIRECTORA:** Ingeniera, Diana Cristina Morales Urrutia, PhD

**FECHA:** 12 de mayo de 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

El clima organizacional ha sido una temática muy estudiada por distintos académicos como Kurt Lewin (1939) y Alfred Adler (1870-1937), debido a la importancia que éste supone en el desempeño, conducta y comportamiento de los trabajadores de una organización. Con respecto a su relación con la satisfacción laboral, estudios demuestran mantiene una estrecha relación puesto que, cualquier variación positiva o negativa en el clima organizacional, la afecta.

Los Cuerpos de Bomberos son instituciones públicas semi castrenses, con un modelo de gestión y estructura compleja, debido a que se conforma de personal administrativo y operativo, siendo este último grupo de personal el que trabaja en horarios de trabajo especiales de 24 horas de trabajo y 48 de descanso, así como, se dividen en rangos de tropa: Bombero, Cabo, Sargento, Suboficial; y rangos de oficiales: Subteniente, Teniente, Capitán, Mayor, Teniente Coronel y Coronel, categorías que diferencian la jerarquía y nivel de autoridad. Por ello, resultan ser casos interesantes de estudio al no existir antecedentes investigativos que midan el clima organizacional, la satisfacción laboral y su relación.

La metodología aplicada es descriptiva y correlacional de tipo transversal. Fundamentado en cuerpos de conocimiento sustanciales de autores como Chiang,

Martín y Núñez (2010) y una serie de contribuciones académicas que formulan y demuestran la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, se plantea la hipótesis de investigación al personal administrativo y operativo de la institución. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Coeficiente de Pearson (0,85; p-valor < 0.05), empleado para medir la correlación de las variables de estudio, determinaron una asociación positiva fuerte y significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Las conclusiones derivadas de la investigación infieren que los constructos comunicación interna (Sig. 0.025 < p-valor 0.05) y toma de decisiones (Sig. 0.000 < p-valor 0.05) son factores elementales del clima organizacional a ser considerados por las Unidades Administrativas del Talento Humano como condicionantes de la satisfacción laboral.

**DESCRIPTORES:** CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PSICOLOGÍA, RELACIÓN.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**THEME:** “Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de los  
Cuerpos de Bomberos”.

**AUTHOR:** Economista, Geovanna Vaneza Fabara Núñez

**DIRECTED BY:** Ingeniera, Diana Cristina Morales Urrutia, PhD

**DATE:** May 12, 2020

**EXECUTIVE SUMMARY**

The organizational climate has been a topic that has been widely studied by different academics such as Kurt Lewin (1939) and Alfred Adler (1870-1937), due to the importance that this assumes in the performance, conduct and behavior of the workers of an organization. Regarding its relationship with job satisfaction, studies show it maintains a close relationship since any positive or negative variation in the organizational climate affects it.

The Fire Departments are semi-military public institutions, with a complex management and structure model, due to the fact that they are made up of administrative and operational personnel, the latter group of personnel working in special 24-hour work schedules and 48 of rest, as well as, are divided into ranks of troops: Firefighter, Corporal, Sergeant, NCO; and ranks of officers: Second Lieutenant, Lieutenant, Captain, Major, Lieutenant Colonel and Colonel, categories that differentiate the hierarchy and level of authority. Therefore, they turn out to be interesting cases of study since there are no research antecedents that measure the organizational climate, job satisfaction and their relationship.

The applied methodology is descriptive and correlational of a transversal type. Based on substantial bodies of knowledge by authors such as Chiang, Martín and Núñez (2010) and a series of academic contributions that formulate and demonstrate the

relationship between the organizational climate and job satisfaction, the research hypothesis is proposed to the administrative and operational personnel of the institution. The results obtained by applying the Pearson Coefficient (0.85; p-value <0.05), used to measure the correlation of the study variables, determined a strong and significant positive association between the organizational climate and job satisfaction. The conclusions derived from the research infer that the constructs internal communication (Sig. 0.025 <p-value 0.05) and decision making (Sig. 0.000 <p-value 0.05) are elementary factors of the organizational climate to be considered by the Administrative Units of the Human talent as determinants of job satisfaction.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONAL CLIMATE, WORK SATISFACTION, MANAGEMENT OF HUMAN TALENT, PSYCHOLOGY, RELATIONSH.

## **INTRODUCCIÓN**

*El presente trabajo de investigación está estructurado según se detalla a continuación:*

*La parte inicial se encuentra compuesta por el tema del proyecto de investigación, así como, se demarcó la línea de investigación, en la que se detalla el área del conocimiento: Educación Comercial y Administración y la línea de investigación como es Desarrollo Territorial y Empresarial.*

*Del mismo modo, también se detalla la información del trabajo de titulación en el cual se estableció el tiempo de ejecución, el financiamiento y los datos de la autora del proyecto de investigación. Subsiguiente, se definió el problema de investigación, estudiando ampliamente el problema mediante el análisis a nivel macro, meso y micro, también se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos, así como la justificación de la investigación.*

*Posteriormente, se detallaron dentro del marco teórico referencial, los antecedentes investigativos, en donde se reseñan investigaciones previas de varios autores con respecto al tema de investigación, así como se describió las variables y sus categorías. Tan pronto se determinó la población y la muestra, se puntualizó en la metodología el enfoque cuantitativo al trabajar con variables compuestas por constructos, además se empleó la modalidad de campo, ya que se efectuó en el lugar de los hechos aportando mayor nivel de confianza a la información recabada, además se trabajó con la modalidad bibliográfica y documental puesto que se investigó en fuentes primarias como libros, normativas, artículos científicos y otras publicaciones que sirvieron de referencia para el trabajo de investigación,*

*Con respecto al nivel de investigación fue de nivel descriptivo porque permitió analizar e interpretar el comportamiento de las variables del fenómeno estudiado, de tipo correlacional, puesto que en la presente investigación se formuló una hipótesis correlacional de dos variables cuantitativas.*

*Mediante la aplicación del alfa de cronbach, se demostró la consistencia interna del instrumento, obteniendo una escala de 0,969, lo que mostró que el instrumento utilizado para recolectar la información es altamente confiable. Finalmente, referente a los resultados de la investigación, se empleó la técnica correlacional de Pearson, la que dio la suficiente evidencia estadística de la asociación positiva fuerte y significativa de las variables (0,85; p-valor < 0.05).*

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de los Cuerpos de Bomberos

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Educación Comercial y Administración

### **2.2. Líneas de investigación**

Desarrollo Territorial y Empresarial

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Agosto 2018 - Marzo 2020

### **3.2. Financiamiento**

USD \$2.306,70

### **3.3. Autora**

**Nombre:** Geovanna Vaneza Fabara  
Núñez

**Grado académico:** Economista

**Teléfono:** 0987614253

**Correo electrónico:** vaneza-  
fabara@hotmail.com



## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

A lo largo de los años el clima organizacional ha sido un tema estudiado por distintos académicos, debido a la importancia que éste supone en el desempeño de los trabajadores de una organización influyendo directamente en su conducta y comportamiento. Al mencionar el clima organizacional se debe considerar ciertos factores que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales tales como: el ambiente físico, el acceso a la tecnología, la comunicación, relaciones interpersonales, política y reglamentos, la motivación a los empleados, entorno físico y la remuneración (Álvarez et al., 2016, pág. 98). Todos los componentes del clima organizacional enfocados positivamente generan bienestar en los trabajadores, creando buenas relaciones profesionales, mejorando significativamente la calidad del ambiente laboral y el sentimiento de pertenencia.

En este contexto, la satisfacción laboral mantiene una estrecha relación con el clima organizacional puesto que, cualquier variación positiva o negativa en éste le afecta, esta variable está universalmente ligada a la comunicación, clima laboral y a la motivación (Jaume Triginé, 2012, pág. 285). Se deben considerar varios factores que constituyen la satisfacción laboral como: la vocación profesional, deseo de realización, obtención de estima ajena, promoción, ambiente laboral, cultura empresarial, actividad que realiza, el sentimiento afectivo y las consecuencias derivadas de su trabajo. El conocimiento del clima organizacional permite retroalimentar los procesos que faciliten buscar mejorar la conducta de sus clientes internos, fortaleciendo el trabajo en equipo (Nieto 2016, pág. 105).

El concepto de clima organizacional o también denominado clima laboral aparece por primera vez a comienzos de los años 60 , este fenómeno fue propuesto por los autores Likert y McGregor, que consideraron relevante analizar como los directivos crean un buen ambiente para que sus dependientes desarrollen las actividades laborales con eficacia, la finalidad del estudio fue el mejorar significativamente el funcionamiento institucional, los principales

resultados concluyeron que el directivo es un actor fundamental de la creación de un clima favorable. De la misma manera, el clima organizacional se origina gracias a varias investigaciones llevadas a cabo en la década de 1930 por Kurt Lewin y sus colaboradores, quienes se concentraban en analizar la interacción de determinados grupos y de una relación dinámica entre el líder y sus seguidores (Alcover et al., 2012). En el contexto psicológico existen estudios que lo relacionan con el clima organizacional pudiendo destacar a Adler (1870-1937) quien dentro de su teoría y práctica de la psicología consideró implementar terapia cognitiva, cognitiva-conductual, constructivista y humanista, dando importancia a los propósitos y metas personales, determinando que las personas reaccionan a determinadas situaciones y no directamente al medio (Mendez, 2015, pág. 32. Debido a ello el estudio del comportamiento de los empleados toma vital importancia en las empresas con el fin de conocer cómo se adaptan a organizaciones humanas complejas. El interés primordial de estudiar psicológicamente la conducta de trabajadores, es crear elementos como la motivación, liderazgo, aspectos grupales y satisfacción laboral con el fin que se ajusten a las capacidades y necesidades de los empleados (Morris y Maisto, 2001, pág. 452).

Desde hace varias décadas tal como se lo expone anteriormente, el estudio del clima organizacional se ha convertido en uno de los elementos más importantes que determina el desarrollo institucional, logrando así que en la actualidad sea considerado un tema relevante que ha generado preocupación en grandes empresas, debido que los efectos que genera, afectan directamente a la satisfacción laboral de manera positiva o negativa. A consecuencia de ello la satisfacción laboral de los empleados se está volviendo una parte fundamental en las empresas, dejando de lado las creencias antiguas de que el cliente o usuario son lo único valioso, por lo tanto, las empresas están trabajando con el fin de lograr que el entorno que rodea a sus dependientes sea el más favorable y es así que en empresas multinacionales, se puede visualizar como el empleado es capacitado, promovido, motivado y retenido, lo cual ha creado un lazo importante con la empresa.

La evolución de la noción de clima organizacional parte con Lewin (1939), el

autor prescribió que el ambiente de cada individuo determina el comportamiento humano favorable o desfavorable. Posteriormente Cornell (1955) describe que, es la percepción de los miembros de la organización con respecto al trabajo y funciones que realizan, en contraposición con los demás, y de cómo perciben el rol de los otros en la organización, integrándose con los estudios realizados por Morse y Reimer (1956) quienes estudiaron la intervención de los empleados en la generación de decisiones, más adelante se complementa con su percepción y sentir sobre la organización (Aigyris, 1958; Halpín y Croft 1963; Lickert,1963) análisis que coincide con Katz y Kahn (1966). Es así que, gracias a las investigaciones previas de clima organizacional, se involucró al componente humano el cual fija el clima en el que los empleados se desenvuelven laboralmente (Gruesso, 2016).

Varias décadas después y luego de que autores tales como Forehand, Von Haller, Friedlander, Margulies, Georpoulos, Frederickson, Tagiuri, Stringer, Litwin, entre otros, aportaron con varios puntos de vista, generando que el conocimiento sobre clima organizacional se vaya desarrollando, posteriormente como lo hace notar (Gruesso, 2016) en el siglo XX. Tachizawa (2001) describe al clima organizacional como un ambiente interno que se encuentra influenciado por valores y creencias que conducen las relaciones entre las personas; Burke, Borucki y Kaufman (2002) coincidieron que para hablar de clima organizacional como tal se debe centrar en la percepción individual, no colectiva del entorno laboral, mientras que Wooldridge y Minsky (2003) se enfocó en cómo la organización gestiona su estructura, cultura y procesos de tal manera que al llevar un control genere comportamientos deseados; Patterson (2005) habla de cómo la fuerza de trabajo genera experiencias en los empleados; y, Biswas y Varma (2007) se encaminaron en cómo el ambiente diario provoca reacciones de manera individual en los empleados.

En América el desarrollo del estudio del clima organizacional ha sido evidente, de tal manera que en 1968 Kejner y Nath, cotejaron la imagen de gerentes y capataces de acuerdo con psicólogos de América Latina y Estados Unidos. Posteriormente Vargas, Cabrera y Rincón (1978) investigaron los estudios de solución de conflictos enfocado a jefes departamentales, hallando ocho factores

que influyen en los estilos de solución de conflictos: confrontación, solución de problemas, enfrentamiento, compromiso, manipulación, aceptación, sumisión y retirada, lo que permitió determinar que existe independencia de los jefes en la solución de problemas, de tal manera que la forma en que un jefe enfrenta un inconveniente repercute en el clima organizacional, la satisfacción y la productividad (Ardilla, 1998, pp. 142-143).

En estudios más recientes de clima organizacional realizados en algunos países de América Latina, de acuerdo con Méndez (2018, pág. 28) se determinó que con algunas categorías identificadas se establece la relación entre las mismas y los hallazgos sobre preocupaciones de clima organizacional, como conciencia colectiva, establece una relación de sinergia con el clima organizacional, elemento constitutivo en la conciencia individual de las personas que pertenecen a la organización. De tal manera que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es evidente, aunque aún existen empresas u organizaciones que no consideran a ninguna de las variables como parte fundamental de estudio para mejorar sus resultados.

El clima organizacional en Ecuador es una temática que recientemente se está abordando, debido a su importancia en las instituciones públicas del país. El interés que ha despertado es tal, que con el fin de mejorar el clima organizacional, el Ministerio de Trabajo (2018) ha visto la necesidad de promulgar dentro de sus facultades la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral al Servicio Público, cuyo objeto es regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones del país contempladas en el ámbito de aplicación de este acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional. En dicha normativa se excluye a los Cuerpos de Bomberos los que se encuentran bajo la tutela de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Sin embargo, deben de crear su propia metodología para medir el clima organizacional tomando en consideración aspectos tales como el liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, lo que provoca que los cuerpos de bomberos del país estén a la expectativa de cuando se la genere para aplicarla periódicamente una vez al año y establecer el nivel positivo o negativo que

tienen los elementos que componen el clima organizacional o como clima laboral.

Debido a esta normativa, en los cuerpos de bomberos del Ecuador el clima organizacional no ha sido una variable estudiada ni mucho menos medida en base a la periodicidad determinada en la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral al Servicio Público por lo que se desconoce la situación actual de los elementos que la componen como son: la influencia, interacción, orientación a resultados, credibilidad, motivación, comunicación, participación, evaluación, organización, cumplimiento, independencia, compromiso, adaptación al cambio, reciprocidad, sentido de pertenencia, apertura al cambio, iniciativa, desarrollo, equidad, reconocimiento, identificación, interacción y entorno de trabajo, mismos que facilitan el conocer el entorno en el que se manejan los miembros de los cuerpos de bomberos y como esto influye en el servicio que prestan a la ciudadanía.

Los cuerpos de bomberos son instituciones semi castrenses, particularmente diferentes al resto que conforman el sector público por su misión, y estructura organizativa, la cual se conforma de una parte administrativa y otra operativa generando problemas en lo que respecta a las relaciones, participación en la toma de decisiones, reconocimiento, comunicación entre otras. La parte operativa es mucho más compleja en estructura, cultura y procesos, al conformarse por funcionarios clasificados en dos grupos, el de oficiales y el de tropa quienes cuentan con rangos: Bombero, Cabo, Sargento, Suboficial, Subteniente, Teniente, Capitán, Mayor, Teniente Coronel y Coronel, que permiten diferenciar su jerarquía y autoridad, por tanto, las decisiones son tomadas por parte de los mandos altos, generando en algunos casos desacuerdos, comunicación deficiente, falta de pertenencia e insatisfacción de los subordinados. Con respecto al área administrativa, su estructura es menos compleja y al ser minoría no gozan de estabilidad laboral, no participan en la toma de decisiones ni se benefician de derechos que constan en su reglamento interno, generando que los empleados tengan una percepción desfavorable de la institución.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública.

### **Objetivo específicos**

- Fundamentar teóricamente la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública.
- Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública.

## **4.3. Justificación de la investigación**

El clima organizacional se conforma por la percepción del ambiente de trabajo que tienen los individuos, fundamentalmente de situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos, todos estos aspectos al ser distinguidos por el individuo se ven reflejados en la motivación, liderazgo, objetivos, toma de decisiones, control, cooperación y relaciones interpersonales (Calderón Hernández y Castaño Duque, 2005, pág. 424), por consiguiente, se puede manifestar que el comportamiento de un trabajador es resultado de la interacción entre características personales y organizacionales, lo que establece su percepción, que está determinada por características individuales como la cultura, experiencia, expectativas, entre otras, si la percepción del clima organizacional es negativa puede liberar procesos de estrés (Llaneza Álvarez, 2008, pág. 476). Por lo tanto, al existir un aspecto personal del individuo como un componente fundamental del clima organizacional se lo vincula directamente sobre la satisfacción laboral, puesto que ésta comprende la salud mental, estado emocional, actitud, motivación y

rasgos de personalidad, pudiendo determinarse que la satisfacción del empleado depende de un entorno laboral agradable, lo que permite sentirse profesionalmente satisfecho dentro del ámbito de una institución que le resulta atrayente y de la que percibe beneficios psico-socio-económicos (Napiore Bergé, 2011, pág. 135).

Al ser el clima organizacional y la satisfacción laboral correspondientes entre sí, de acuerdo con investigaciones realizadas y de la misma manera por considerarse como variables significativas en el presente y futuro de una organización, justifican ser estudiadas mediante el presente proyecto porque es fundamental conocer qué tipo de clima organizacional refleja y el perjuicio que genera, debido que comprende la atmósfera psicológica colectiva que afecta directamente a las actitudes, sentimientos, identificación y al compromiso que tienen los empleados sobre ella, además porque variables como planes de gestión, políticas, sistemas de contratación, estilo de dirección, promoción movilidad funcional, afectan el clima organizacional (Gan y Berbel, 2007, págs. 177-178). De igual manera, la satisfacción laboral, variable que en varios estudios es demostrada como dependiente del clima organizacional debe ser analizada porque es un importante componente del bienestar general de los empleados, debido a que permite fortalecer su rendimiento a través de las condiciones de trabajo, (Sánchez Aragón, Díaz Loving y Rivera Aragón, 2006, pág. 610).

Uno de los aspectos relevantes que determina como pertinente el estudio del clima organizacional es que por primera se lo va a realizar en los Cuerpos de Bomberos, lo que facilitará elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, facilitando el mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía con respecto al trabajo que realiza el personal operativo que es sumamente delicado y significativo en pos de salvaguardar la integridad de las personas y bienes, a pesar de poner en riesgo la suya. Es por ello que al investigador le atrae estudiar esta problemática institucional para coadyuvar en mejorar el entorno laboral de los servidores de los Cuerpos de Bomberos de, lo que permitirá mejorar su rendimiento.

Con respecto a la variable satisfacción laboral, es un elemento fundamental dentro de los resultados organizacionales debido a que gracias a ella se facilita el control interno institucional permitiendo alcanzar los objetivos y la misión institucional, para lo cual según las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (Contraloría General del Estado, 2009, pág. 6) el talento humano es un elemento valioso en cualquier institución, y es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo procurando el enriquecimiento humano y técnico de su personal, de la misma manera, la administración del talento humano, debe fomentar un ambiente ético con la finalidad de desarrollar en su personal el profesionalismo y la transparencia en las practicas diarias.

Estudiar cómo afecta el clima organizacional desfavorable en el nivel de satisfacción laboral, es factible debido al acceso a la información que se requiere para llevar a cabo el presente proyecto de investigación, del mismo modo, se cuenta con la apertura y la predisposición de los servidores para facilitar la información mediante el instrumento de recolección de datos lo que respaldará demostrar la relación de las variables planteadas para posteriormente brindar alternativas de solución, las que por derivación permitan mejorar el rendimiento del servidor y de la institución en el rol tan importante que realiza al socorrer a la ciudadanía en diligencias que son de su competencia

Los beneficios de la presente investigación no solo se enfocan en los empleados tanto administrativos como operativos de la institución, sino que también en los efectos favorables sobre la ciudadanía y las autoridades. Un buen clima organizacional y por ende satisfacción laboral promueve un servicio eficiente, eficaz y efectivo a la ciudadanía, aspectos fundamentales a considerarse dentro de las actividades que realizan los Cuerpos de Bomberos. De la misma manera brindará importante información a la unidad Administrativa del Talento Humano institucional para trabajar en estrategias que engloben aspectos como la estabilidad, incentivos, buen ambiente, adecuada comunicación, valorización de su trabajo, disminución de conflictos, buena relación entre colaboradores, compañerismo, etc.



#### **4.4. Marco teórico referencial**

Después de haber realizado una revisión teórica sobre el fenómeno analizado se han considerado una serie de trabajos de investigación que permitieron obtener la fundamentación teórica de la relación entre las variables de estudio Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. A continuación, se detallan los trabajos más relevantes:

Los autores Chiang, Martín y Núñez (2010) en su libro relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral mencionan que existen estudios que demuestran que el clima organizacional del grupo de trabajo y la tensión interpersonal influyen significativamente positiva o negativamente en la satisfacción laboral. Del mismo modo, explican que el clima organizacional se fundamenta en las personas, conducta y sentimientos, definiéndolo como el conjunto de atributos del ambiente de trabajo, dicha terminología tiene lugar con mayor popularidad en los años 60 y 70. Referente a la satisfacción laboral se encuentra definida como un estado positivo o agradable que se genera por el resultado de las experiencias laborales del empleado y la valoración de su trabajo

Veloso et al. (2015) en su investigación sobre la capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional laboral, resaltan que el estudio de la satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad, de la misma manera, es considerado como una variable significativa para evaluar el ámbito organizacional, asimismo, el clima organizacional tiene efecto sobre los resultados organizacionales e individuales. El estudio midió la satisfacción laboral, utilizando la Escala de Satisfacción Vital de Diener (1985) y para el clima organizacional se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional desarrollado por Cuadra y Veloso (2007), estos 2 instrumentos se aplicaron a 27 trabajadores. Los autores consideran que el comportamiento organizacional positivo se fundamenta en autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo, teniendo un impacto mayor sobre los resultados con respecto al trabajo.

Chiang et al. (2008) en su análisis sobre el clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos presentan una investigación que valida el instrumento de medición de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, el estudio hace uso de la adaptación del cuestionario de los investigadores Koys y Decotti, dicho instrumento se aplicó a 547 trabajadores de distintos grupos de trabajo de 6 organizaciones públicas. Los autores coinciden que de los criterios de calidad más importantes son el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores, en el resultado de su trabajo determinaron que afectan a la calidad del desempeño como a la calidad de la vida laboral. Finalmente, llegan a la conclusión que el instrumento de medición utilizado funciona suficientemente bien para las instituciones públicas.

En el estudio denominado la creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad en Chile de los autores Bustamante, Lapo y Grandón (2016) definen al clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que de manera directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas. El estudio sintetiza dimensiones y variables establecidas por diversos autores, llegando finalmente a obtener 105 variables o dimensiones. Se aplicó un cuestionario cuyos resultados fueron medidos a través de la escala de Likert creciente de cinco puntos, llegando posteriormente a la conclusión que dichos estudios tienden a ser "parcelados" porque solo recogen la percepción de los trabajadores.

En el plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado se realizó un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y Satisfacción Laboral, en la que se aplicó una entrevista a los directivos de la empresa del estado. Se define al clima organizacional en el sector público como la percepción del empleado sobre las necesidades satisfechas y el sentimiento de labor cumplida. Además, indican que es recomendable que una vez al año se realice la medición del clima organizacional, para esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo,

descriptivo y propositivo, debido a que se analizaron los resultados de las encuestas dirigidas a 121 empleados y a 16 directivos con la finalidad de relacionar las dos variables (Cubillos, Velázquez y Reyes, 2014).

Finalmente, en el trabajo denominado El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación de los autores Manosalvas, Manosalvas y Quintero (2015) se realiza el análisis de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral utilizando la metodología cuantitativa. Las dos variables son dos constructos distintos pero relacionados entre sí, el primero habla de los atributos institucionales y el segundo enfoca las actitudes y la percepción que tienen los individuos sobre su trabajo. De acuerdo con los datos obtenidos demuestran que existe una correlación estadística significativa entre las dos variables, por lo tanto, que, si el nivel de percepción del clima organizacional es alto, la actitud de satisfacción laboral también manifiesta proporciones en cada una de sus dimensiones, coincidiendo con otros estudios.

## **Variable Independiente**

### **Comportamiento organizacional**

Como expresa Terán et al. (2017, pág. 2) el comportamiento organizacional estudia el impacto que tiene la estructura, los grupos y los individuos en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de lograr que trabajen con mayor eficacia. Esta área de estudio analiza el proceder y la forma en que interactúan las personas y la organización, las que influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Concordando con Alles (2007, pág. 19) el comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una

organización como ya se dijo, de cualquier tipo o tamaño. A propósito de ello Diley (2012, pág. 13) señala que el comportamiento organizacional se fundamenta en investigaciones de antropología, sociología, teorías organizacionales complejas, psicología individual, psicología social, psicología industrial, ciencias políticas y economía, en consecuencia, estudia cómo contribuyen las personas y sus actitudes en la eficacia y productividad de las organizaciones.

### **Origen del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional en opinión de Consuelo-Bravo et al. (2018 pág. 93) nace como área del conocimiento a partir de los años 60 del siglo pasado, acentuando desde allí su presencia en la literatura, del mismo modo, aclara que esta área de conocimiento ha sido tratada por autores relevantes como Robbins, Chiavenato, Luthans, Stoner Gigson, Amorós, Molina quienes la consideran como un campo particular dentro de las ciencias de administración de empresas.

Mientras que, a juicio de Robbins (2004, págs. 600-604) la historia del comportamiento organizacional tiene sus inicios hace más de 200 años atrás. Referente a la teoría y práctica actual del comportamiento organizacional se ha generado en el siglo XX. De los aportes más relevantes de la administración científica se pueden destacar a Frederick Taylor (1883) quien se centró en la precisión y estandarización de lo que hoy es el trabajo, por otra parte, Henry Fayol (1916) definió los lineamientos de lo que hoy conocemos de la administración, sus principios y normas fundamentales. Posteriormente, Max Weber presentó la teoría de las estructuras de autoridad, luego en el año de 1930, Hawthorne tomó la debida relevancia el factor humano dentro de las organizaciones, seguidamente en 1950 se direccionó el interés hacia los administradores debido a los aportes de Abraham Maslow y Dowglas McGragor con respecto a las modificaciones que debían sufrir las estructuras organizacionales para lograr obtener un mayor potencial productivo de los empleados. La conducta de los empleados se consideró como un elemento que deben dominar los administradores de las

organizaciones mediante el empleo de factores como la motivación y el liderazgo adelantados en la década de 1960 y 1970 por David MacClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg.

### **Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional**

En palabras de Robbins (2015, págs. 20-22) el comportamiento organizacional es una ciencia conductista que nace a partir de varias disciplinas como:

1. **Psicología:** Esta ciencia estudia el comportamiento individual y su aporte ha sido fundamental en el comportamiento organizacional especialmente por parte de los psicólogos industriales y organizacionales quienes se interesaron en las condiciones de trabajo de los individuos que afectan al desempeño laboral. En la actualidad su contribución ha ido evolucionando hasta estudiar la personalidad, la percepción, liderazgo, capacitación, motivación, eficacia, satisfacción laboral, evaluación de desempeño, selección de empleados, tensión laboral, actitudes y necesidades.
2. **Sociología:** A diferencia de la psicología, esta ciencia se centra en el estudio del entorno del individuo, es decir que estudia el comportamiento del individuo en relación con sus semejantes. Referente a su contribución al desarrollo del comportamiento organizacional, la sociología se ha enfocado en el estudio de las organizaciones, realizando aportes valiosos como la teoría y la estructura organizacional formal, equipos de trabajo, la burocracia, dinámicas de grupo, tecnología organizacional, comunicación, comportamiento intergrupalo, el conflicto y el poder.
3. **Psicología Social:** Esta ciencia unifica teorías tanto Sociológicas como Psicológicas, logrando hacer unas grandes contribuciones al comportamiento organizacional como la medición de: los patrones de comunicación, satisfacción individual, conocimiento, actitudes y la toma de decisiones.

4. Antropología: Se encarga de estudiar las sociedades y el trabajo de los seres humanos en entornos y culturas distintas. Gracias a su aporte, hoy en día el conocimiento de lo que es la cultura organizacional, culturas nacionales y ambientes organizacionales se han venido desarrollando.
5. Ciencia política: Aunque aparentemente los políticos al respecto del Comportamiento Organizacional no han aportado nada relevante. Se evidencia que los politólogos tienen especial interés por el estudio del comportamiento de los grupos e individuos en el entorno político Su aporte al Comportamiento Organizacional consistió en conocer la influencia de la asignación del poder, la manipulación del poder para obtener beneficios individuales y la estructuración del conflicto.

El Comportamiento Organizacional busca mejorar las relaciones humanas mediante las adquisiciones de habilidades por parte de los miembros de la organización con el propósito de explicar, predecir y controlar la conducta de las personas. Por otra parte, el estudio del Comportamiento Organizacional ofrece a los Gerentes alternativas para atender los nuevos retos que se presentan en el ejercicio de sus funciones, como se detalla a continuación (Robbins, 2014, págs. 9-14):

**Metas del comportamiento organizacional:**

1. Explicación: Se considera que es la menos importante de las metas del comportamiento organizacional desde el punto de vista de la administración, debido que se suscita posterior a los hechos. La finalidad es conocer cuáles son las causas que generaron el fenómeno para que los gerentes tomen acciones al respecto y se solucionen los inconvenientes.
2. Predicción: Consiste en anticiparse a los hechos y mediante la aplicación del comportamiento organizacional. Los gerentes de las organizaciones pueden predecir los cambios conductuales de los empleados como respuesta a un cambio de tal modo que, se pueden plantear por anticipado estrategias que generen el menor impacto.

3. Control: Es considerada la meta que causa mayor controversia, dado que, utiliza los conocimientos del comportamiento organizacional para dominar la conducta y lograr eficacia en el trabajo.

### **Retos del comportamiento organizacional:**

Citando a Robbins (2014, págs. 9-14) los retos del Comportamiento

Organizacional son:

1. Aumento de la calidad y la productividad: Los gerentes de las organizaciones enfrentan el reto de lograr la satisfacción del cliente, por medio de la mejora de la calidad y la productividad, a fin de estar a la vanguardia, mediante la aplicación de la administración de la calidad total lo que repercute en el comportamiento organizacional. Los gerentes innovadores comprenden que el éxito depende de la mejora de la calidad y que la productividad debe estar estrechamente ligada con los empleados, quienes no son solo la fuerza de trabajo principal para lograr el cambio, sino que también deben sentirse comprometidos con las decisiones en el trabajo y participar activamente en su planeación. El comportamiento organizacional contribuye a dilucidar las estrategias que deben aplicar los gerentes con el propósito de enfrentar los cambios.
2. Mejora de las habilidades en las relaciones personales: El comportamiento organizacional coadyuva que los gerentes puedan enfrentar el reto de alcanzar las habilidades en las relaciones personales, factor elemental para motivar a su personal, mejorar la comunicación y lograr conformar eficazmente equipos de trabajo.
3. Administración de la diversidad en el trabajo: Las organizaciones en la actualidad son cada vez más heterogéneas con respecto a género, origen y etnia. Del mismo modo, la variedad no termina allí, sino que también se deben de considerar a los ancianos, lesbianas, gays, discapacitados, asiáticos y afrodesendientes, por lo que las organizaciones deben tener en cuenta sus diferencias porque, aunque trabajen en un mismo lugar no dejan de lado sus valores culturales y estilo de vida preconcebidos. Esta

diversidad indiscutible en el lugar de trabajo ha traído retos, obligando a los gerentes de las organizaciones a cambiar sus estrategias, reconociendo las diferencias que tienen los empleados y no tratándolos como iguales, con el fin de garantizar la productividad, permanencia, creatividad e innovación.

4. Respuestas a la globalización: Las fronteras nacionales gracias a la globalización han ido desapareciendo, tal es el caso de grandes multinacionales como Burger King y McDonald's cuyas ventas fuera de Estados Unidos, rodea el 75% de sus ingresos. Esta ruptura de límites ha generado que los gerentes se enfoquen en mejorar sus habilidades personales y se encaminen en entender culturas diferentes para manejar fuerzas de trabajo con necesidades, aspiraciones y actitudes diferentes, adaptando su estilo gerencial a sus diferencias.
5. Facultación de la gente: La relación entre los gerentes y los administrados ha evolucionado en la actualidad. El rol de los gerentes ha cambiado convirtiéndose en entrenadores, consejeros, patrocinadores o facilitadores, del mismo modo el rol de los empleados ha ido modificándose con el tiempo gracias a esta nueva visión, dándoles más potestades, e inclusive se ha llegado a llamarlos asociados, desdibujando la división que existía entre las funciones de los gerentes y los empleados, llevado la toma de decisiones al nivel operativo, en donde los empleados tienen mayor libertad de decisión de tiempos y procedimientos.
6. El estímulo a la innovación y el cambio: El reto de las organizaciones es evitar su extinción fomentando las innovaciones y estando a la vanguardia del cambio. Para ello el Comportamiento Organizacional brinda ideas y técnicas que sirven de apoyo a los gerentes para estimular la tolerancia al cambio y la creatividad a la que deben enfrentarse constantemente en su trabajo, incitando a iniciar acciones oportunas para la mejora continua de la calidad y la innovación constante de los productos o servicios que prestan para enfrentar a la competencia.
7. El enfrentamiento de la temporalidad: Los gerentes y empleados actuales



de las organizaciones deben aprender a afrontar la temporalidad, debido a la poca estabilidad que existe en su entorno. Anteriormente la dirección se caracterizaba por largos periodos de estabilidad, con cortos periodos de inestabilidad, ahora la situación se ha invertido provocando que la dirección tenga breves periodos de estabilidad y largas fases de inestabilidad. Todo esto exige que el personal tanto directivo como sus administrados se capaciten continuamente para enfrentar las variaciones, inclusive los trabajos grupales han cambiado, ahora los miembros de los equipos de trabajo con constantemente modificados e inclusive las organizaciones están en estado de flujo, reorganizándose constantemente.

8. La disminución de la lealtad del empleado: El reto que enfrenta el Comportamiento Organizacional es motivar a su personal para mantener la competitividad. Anteriormente las organizaciones recompensaban la lealtad de sus empleados con prestaciones y aumentos de salario. Desde allí hasta la actualidad las organizaciones han cambiado, las corporaciones descartaron estas prácticas tradicionales de seguridad laboral, antigüedad y compensaciones, lo que ha generado una decadencia de la lealtad y del compromiso, convirtiéndose en los nuevos desafíos organizacionales.
9. La motivación de la fuerza de trabajo bimodal: El desafío que enfrenta en la actualidad los gerentes es mantener motivado al personal no calificado con dificultades de ser ascendidos y que reciben sueldos que no les permite acercarse a la clase media. Los empleados no calificados reciben las remuneraciones más bajas debido a que cada vez más los trabajos exigen que sus colaboradores tengan destrezas técnicas elevadas.
10. Fomento del comportamiento ético: La línea que separa las acciones correctas e incorrectas es más angosta, esto se ha convertido en un problema organizacional importante en el que los directivos están trabajando para que sus empleados puedan enfrentar positivamente los dilemas éticos que se les van presentando en el trajín diario, para ello, elaboran códigos de ética, talleres, seminarios y capacitaciones para

fomentar el comportamiento ético de sus empleados.

### **Desarrollo organizacional**

El Desarrollo Organizacional es considerado como un factor de éxito de las empresas, puesto que, permite desarrollar y mejorar la productividad. De acuerdo con Gómez (2016, pág. 7) el desarrollo organizacional se apoya en la importancia que tiene el talento humano para iniciar o conducir al desarrollo de la organización para que esta se mantenga competitiva ante un ambiente de constante cambio y evolución que orienta a la organización a que su eficiencia aumente. Mientras que Garzón Castrillón (2005, pág. 31) sostiene que el desarrollo organizacional tiene como finalidad el progreso y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que la integran. Esto se puede considerar como una filosofía porque es, básicamente, una forma de pensar, interpretar y actuar, dentro de un contexto organizacional o institucional de una sociedad.

### **Origen del desarrollo organizacional**

Gutiérrez & Molinarez (2018, pág. 4-5) expresan que el origen del desarrollo organizacional se remonta en 1946 en los laboratorios de sensibilización de grupos de participantes pequeños y no estructurados que se orientaban a instruirse sobre las dinámicas de las interacciones individuales y grupales para lograr cambios de conducta de las personas en situaciones del hogar.

Desde la década de 1950 empezó a desarrollarse este tipo de grupos y de manera formal a partir de un taller que se llevó a cabo en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT fundado en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin quien creó la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, que posteriormente se denominaría Grupo T que inicialmente empezó con un grupo que contaba con un observador quien tomaba apuntes sobre datos relevantes de las interacciones entre los integrantes para posteriormente reportarlo en reuniones con el personal, posteriormente durante la segunda o tercera reunión vespertina y gracias al requerimiento de tres mujeres integrantes del taller, se empezó a incluir a los

miembros del taller también a las reuniones logrando que se logren experiencias de aprendizaje mucho más significativas que las conferencias.

La idea de crear el grupo T surgió a raíz de lograr confianza al trabajar en grupos y del liderazgo eficaz, evolucionando hasta ser utilizado en la actualidad en la educación en adultos y en terapias de grupos. Sobre el mismo tema Farina Mello (2004) expone que, los autores y académicos Hornstein, Bunker, Burke y Lewicki (1971) consideran que los orígenes del desarrollo organizacional se dieron en 1924 a partir de la investigación de psicología que se llevó a cabo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA, como derivación del estudio se obtuvo que los resultados en el trabajo organizado dependían de los factores de comportamiento sociales, grupales e individuales.

Por otro lado, Warrwn Bernis (1966) manifiesta que el Desarrollo Organizacional nace en 1958 a partir del trabajo realizado en la Standard Oil Company (ESSO), EUA, liderado por Herbert Shepard y Robert Blake en la que se utilizó por primera vez el adiestramiento de sensibilidad y la dinámica de grupos para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas que pertenecen a una misma empresa. Asimismo, Farina Mello (2004) agrega que en cuanto al término Desarrollo Organizacional, no hay certeza de quien lo acuñó, a pesar que hay teorías en las que se cree que quienes crearon esta terminología fue Blake, Shepard y Mouton entre 1956 y 1959.

### **Importancia del desarrollo organizacional**

Desde el punto de vista de Garzón (2015, págs. 40, 41) el desarrollo organizacional procede de la importancia que tiene el talento humano en el éxito de una organización. Para garantizar el éxito, se deben tomar en cuenta consideraciones como: estructurar correctamente el organigrama institucional, conformar adecuadamente los grupos de trabajo en donde se consideren los actores relevantes como son los equipos y sus líderes. Todo ello con la finalidad de desarrollar las relaciones humanas lo que, a su vez, permite remediar y prevenir conflictos internos. El desarrollo organizacional tiene especial interés en cambiar a la organización a través de un cambio de cultura (valores, relaciones personales, creencias y sistemas de vida) con el fin de crear sentido de

pertenencia y que los empleados se sientan en definitiva parte de la institución.

### **Las organizaciones y el desarrollo organizacional.**

Uno de los factores elementales dentro de las organizaciones es el factor humano, coincidiendo con Pérez (2016, pág.5) que sostiene que su importancia surge debido a que su comportamiento competente es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Es por ello, que el desarrollo organizacional se concentra más en el lado humano que en los objetivos de la organización, es decir, se enfoca en los valores, actitudes, clima organizacional y las relaciones interpersonales.

Del mismo modo, el autor enfatiza que ante un mundo acelerado y cambiante con organizaciones cada vez más competitivas, el factor humano es fundamental para su desarrollo por lo tanto, las instituciones han implementado las áreas de gestión humana que se encargan de comprender íntegramente al ser humano, concediéndole conocimientos, habilidades y herramientas que mejoren el autoestima permitiendo su crecimiento personal, comunicación asertiva y que finalmente facilitan su adaptación al mundo organizacional. Así también, da a conocer que el desarrollo organizacional aborda aspectos como comunicación, dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación, satisfacción, motivación cuestiones de mejora institucional considerándose como un instrumento de excelencia para la gestión del cambio en busca de una mayor eficiencia organizacional.

### **Objetivos del desarrollo organizacional**

Sánchez Ambriz (2009, pág. 14) establece que se deben considerar estos objetivos para conducir a las organizaciones para llegar a ser líderes:

1. Favorecer reconocer recursos, capacidades, y necesidades, con el fin de obtener ventajas competitivas mediante la aplicación de estrategias que permiten implementar procesos dinámicos y comportamiento organizacional.
2. Integrar a sus procesos los cuatro tipos de conocimiento:

- a. El saber que – (*Know-What*),
  - b. El saber por qué – (*Know-Why*),
  - c. El saber cómo – (*Know-How*),
  - d. El saber quién – (*Know-Who*).
3. Fomentar la competitividad y optimar los recursos mediante el desarrollo de la organización fundamentada en el conocimiento.
  4. Precisar el aprendizaje continuo para la integración de equipos de trabajo comprometidos:
    - a. Auto-dirigidos,
    - b. Grupos dinámicos – (*Hot groups*)
    - c. Mejores prácticas (*Best Practices Replications*)
  5. Aportar a la implementación del valor añadido a los productos generados por la empresa y que son adquiridos por los clientes.
  6. Lograr resultados exclusivos (bienes o servicios diferenciales) mediante la interacción armoniosa de la tecnología y el talento humano.
  7. Lograr la expansión a través del acceso a nuevos mercados, mediante la aplicación de modelos:
    - a. Negocio electrónico – (*e-business*)
    - b. Empresa red.
  8. Garantizar la transferencia del conocimiento, mediante la construcción de cultura organizacional global.

### **Supuestos del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional se basa en supuestos tanto como de los individuos como las organizaciones como lo plantea Pinto (2012, pág. 25):

1. De los individuos: Buscan desarrollarse laboralmente, contribuyendo a su entorno sin importar la magnitud de su aporte.
2. De los grupos: Los individuos históricamente han buscado formar parte mínimo de un grupo, con el objetivo de contribuir en él. Los grupos más representativos de un individuo se dan en el trabajo lo que contribuye a incrementar su eficiencia y a resolver problemas con la ayuda de sus compañeros.
3. Los individuos en las organizaciones: El lazo que une a los individuos y a las organizaciones es sumamente estrecho, de tal modo que todo aquello que afecta al grupo de trabajadores, afecta a la organización, del mismo modo todo aquello que acontece en la organización afecta al individuo.

### **Técnicas del desarrollo organizacional**

Para lograr un cambio en la organización es necesario que quienes la dirigen, la conduzcan a la transformación, sobre todo, con el apoyo del talento humano bajo su cargo, por consiguiente, esta operación en conjunto favorece a lograr la efectividad organizacional. A este respecto, Pinto Cristiani (2012, págs. 77, 78) señala que la falta de confianza, dialogo y colaboración, así como también los grupos políticos y los grupos de poder desvían la atención de las personas que son uno de los recursos más valiosos que tiene la organización, en lugar de centrarse en los problemas que enfrentan día a día laboralmente. Por esta razón las organizaciones están obligadas a capacitar a su talento humano para mejorar las relaciones mutuas e intergrupales.

Con el fin de corregir lo antes descrito el autor manifiesta que se han desarrollado las siguientes estrategias:

1. Consultoría de procesos: En esta estrategia, la persona encargada del grupo, denominado como consultor, tiene la responsabilidad de descubrir las necesidades del grupo a su cargo; debe dar soporte para ayudarlos a encontrar sus debilidades y a vencerlas.
2. Retroalimentación de datos: Esta estrategia busca que los miembros del

grupo una vez que reconocen sus debilidades u errores, acepten las recomendaciones para subsanarlos y a su vez dar a conocer al grupo los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas con la finalidad de que conozcan como los miembros de la organización ven sus problemas.

3. Desarrollo del equipo: En esta estrategia todas las acciones o actividades deben ser evaluadas, debido a que su razón de ser es la eficiencia a través del desarrollo de destrezas y habilidades.
4. Solución de problemas: Se emplea en ocasiones en las que se debe trabajar con más de un grupo que tiene distintas formas de realizar sus actividades, lo que en la mayoría de casos provoca conflictos. Esta experiencia ayudará a que seden los elementos necesarios para superar futuros problemas y alimentar conocimientos para solventarlos.
5. Cambio tecnológico y cultural: Se da por la integración de la estructura organizacional la cultura y la tecnología. Los miembros de la organización deben estar constantemente actualizados con respecto a estos elementos, debido a su constante cambio y actualización que se da a corto plazo.
6. Entrenamiento: El personal de toda organización, debe capacitarse constantemente sobre las actividades que realizan en su lugar de trabajo, para contribuir eficazmente al desarrollo organizacional.

Por otra parte, jerárquicamente suprema al Desarrollo Organizacional, es el Comportamiento Organizacional, de tal manera que es la categoría macro de la variable independiente.

### **Clima organizacional**

Es el ambiente que rodea a los empleados de una empresa, que se genera por el conjunto de emociones de los empleados. Si el clima organizacional es negativo puede llegar a ser perjudicial para la empresa al no darle una solución pronta tal como lo indica Marchant (2015, pág. 135) es un aspecto determinante de la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la

planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles. Lapo-Maza & Bustamante-Ubilla (2018, pág. 246) plantean que el clima organizacional aporta a que tanto trabajadores como directivos de la organización comprendan y den sentido a su realidad, generando que el personal sea motivado a través de actitudes laborales positivas, participación social, así como también activa el comportamiento prosocial de los trabajadores.

La comunicación es un elemento fundamental dentro del clima organizacional concordando con Calvaniña (2015, págs. 7-8) quien manifiesta que la comunicación es el pilar esencial del funcionamiento de cualquier tipo de red social. Tal es el caso de las organizaciones, en las que la comunicación eficaz juega un papel elemental, puesto coadyuva a que se transmita de forma clara, concreta y precisa a todos los miembros de la organización los objetivos, valores, políticas, misión y visión. Los niveles de comunicación que experimentan las empresas son:

Tabla 1

*Niveles de comunicación*

<p><b>Comunicación descendente</b> (de arriba hacia abajo)</p>	<p>Este nivel de comunicación bien llevado permite que los miembros de la organización estén informados, aunque puede caer en autoritarismos al suponer en ocasiones que una comunicación clara y sencilla es un signo de debilidad. Otra desventaja que presenta es que es difícil de manejarla cuando la empresa posee varias sedes en lugares alejados.</p>
<p><b>Comunicación ascendente</b> (de abajo hacia arriba)</p>	<p>Es considerada como una herramienta decisiva para tomar decisiones y guardar relación directa con los empleados de la organización. El inconveniente que tiene este nivel de comunicación es el de no escuchar o suponer que cuando un empleado comunica problemas hacia arriba es porque no cumple con sus funciones a cabalidad.</p>
<p><b>Comunicación horizontal</b> (lateralmente)</p>	<p>Apreciada como idónea porque facilita el trabajo en equipo, así como por fomentar la coordinación laboral, la confianza, el compañerismo y el sentido de pertenencia. Una de las trampas que genera este tipo de comunicación es cuando se vicia por el individualismo o cuando se promueve la importancia o preferencia hacia algunos grupos o secciones de la empresa.</p>

**Fuente:** Calvaniña (2015, págs. 7-8)



## **El modelo evolutivo del clima organizacional**

Venegas, (2015, págs. 27-28) propone el modelo evolutivo que se compone de los siguientes principios: el clima y su gestión son una relación, lo que se aprecia con facilidad no es realmente lo más complejo, la administración del clima comprende la dinámica de distintos roles que la componen, cuando las relaciones laborales son positivas, la gestión del clima también lo es y las dimensiones de trabajo del clima tienen jerarquía.

El modelo evolutivo expuesto por el autor se basa en el concepto de inteligencia colectiva, del mismo modo, involucra tres dimensiones:

1. La dimensión del negocio: Esta dimensión está compuesta por todos los elementos que conforman el *management* y que afectan al clima. Como referencia el autor explica que muchas reacciones insatisfactorias se dan por procesos mal definidos en las organizaciones que generan una percepción de iniquidad, así mismo, acciones como la sobrecarga laboral generan sentimientos de injusticia, lo que demuestra que la estructura organizacional no está bien definida.
2. La dimensión grupal: Se enfoca en cómo se relacionan los gerentes, los equipos, colaboradores y los jefes con el fin de comprender como estos componentes humanos contribuyen al clima de una organización y a su vez a la productividad. Un gerente o directivo que rompa la barrera entre sus colaboradores, llega a generar mayor cercanía.
3. La dimensión individual: esta dimensión desagrega a los componentes de la organización, enfocándose en los individuos y su desempeño. Esta dimensión se considera la más importante de las tres planteadas por el autor, quien también acota que un individuo comprometido pero que carece de capacidad, no aporta beneficios a la organización.

## **Dimensiones y tipología del clima organizacional**

Entender y asimilar lo que significa el clima organizacional comprende estudiar todas las unidades que la conforman. Por su parte, Mendez (2015, págs. 37-51)

manifiesta que las dimensiones y tipologías del clima organizacional son determinantes para evaluarla. Los elementos más recurrentes del clima desde el punto de vista de las dimensiones son:

Tabla 2

*Dimensiones del Clima Organizacional*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VARIABLES</b>
<p><b>Autonomía individual:</b> Se refiere a la independencia, iniciativa y potestad que tienen los empleados sobre las decisiones y acciones que toman en su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura:</b> Son las políticas, estructura, objetivos, normas y deberes que dirigen la conducta de los empleados.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> Comprende el impacto que genera el líder en sus subordinados.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Es la autonomía que percibe el individuo para lograr los resultados planificados en los plazos establecidos.</li> <li>• <b>Resultados y recompensa:</b> Es el reconocimiento que reciben los empleados por el cumplimiento de metas.</li> <li>• <b>Riesgo:</b> Es la capacidad de enfrentar los riesgos laborales con la finalidad de lograr las metas y objetivos propuestos.</li> <li>• <b>Relaciones:</b> Es el ambiente y los resultados que logran generar las relaciones laborales interpersonales favorables.</li> <li>• <b>Cooperación:</b> Se manifiesta en el soporte y la colaboración entre los servidores.</li> <li>• <b>Estándares:</b> Son los requerimientos organizacionales de productividad y rendimiento que guían al desempeño laboral.</li> <li>• <b>Conflictos:</b> La habilidad de manejar y solucionar los conflictos que se generan por las diferencias intrínsecas de cada individuo.</li> <li>• <b>Identidad:</b> El sentimiento de pertenencia de un empleado hacia la institución donde labora.</li> </ul>
<p><b>Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado:</b> Se entiende por las estrategias aplicadas por los gerentes de las organizaciones con el fin de dar a conocer a sus colaboradores los objetos, políticas y procedimientos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura:</b> Son las políticas, estructura, objetivos, normas y deberes que dirigen la conducta de los empleados.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> Es el tipo de liderazgo y como este repercute en la comunicación y la interacción de los empleados.</li> <li>• <b>Estándares:</b> Son las expectativas que tiene la organización de capacitación, habilidades, conocimientos de sus empleados.</li> <li>• <b>Control:</b> Comprende los estereotipos y la calidad del trabajo que se requieren de los colaboradores, para lo cual determinan personal para la supervisión y control.</li> <li>• <b>Resultados:</b> El trabajo que realizan los empleados se da con el fin de alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• <b>Apoyo:</b> Para un mejor desempeño de sus empleados, los directivos se enfocan en brindarles apoyo y capacitación.</li> <li>• <b>Comunicación:</b> Es el canal de comunicación</li> </ul>

	<p>organizacional eficaz que facilite el trabajo y las relaciones laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones:</b> La calidad de las relaciones interpersonales determinan la dinámica y el ambiente laboral positivo.</li> <li>• <b>Conflictos:</b> Se dan cuando los individuos de una organización evaden el control que ejercen los directivos.</li> <li>• <b>Obstáculos:</b> La mala relación, falta de comunicación y la excesiva supervisión provocan inconvenientes en el desarrollo laboral.</li> </ul>
<p><b>Orientación hacia la recompensa:</b> Consiste en todas las estrategias empleadas por los directivos para orientar a los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de recompensas y beneficios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura:</b> Los empleados conocen la organización, estructura, oportunidades de crecimiento laboral y responsabilidades inherentes a su cargo.</li> <li>• <b>Toma de decisiones:</b> La toma de decisiones se da más en niveles directivos, de tal modo que la independencia en la toma de decisiones depende del puesto que ocupa el empleado.</li> <li>• <b>Responsabilidad:</b> Los funcionarios dependiendo de las tareas y cargo, conocen el nivel de responsabilidad que tienen en la toma de decisiones.</li> <li>• <b>Apoyo y confianza:</b> Los resultados organizacionales dependen de la buena relación interpersonal entre los directivos y sus subordinados la que debe estar enmarcada en apoyo y confianza.</li> <li>• <b>Resultados y recompensa:</b> Las recompensas, reconocimientos y beneficios que reciben los empleados mejoran los resultados y el rendimiento laboral.</li> <li>• <b>Riesgo, impulso e innovación:</b> Cuando los empleados poseen libertad en la toma de decisiones se pueden obtener mejores resultados con respecto al rendimiento e innovación.</li> <li>• <b>Relaciones interpersonales:</b> La calidad de la comunicación entre los jefes y compañeros, así como la efectividad y fluidez de la información mejoran los resultados.</li> <li>• <b>Estándares:</b> Las mejoras que se dan al momento de realizar las tareas asignadas a los empleados, pueden optimizar las metas y superar los estándares preestablecidos.</li> </ul>
<p><b>Consideración, entusiasmo y apoyo:</b> Los funcionarios que ocupan cargos jerárquicos superiores estimulan a sus subalternos brindándoles apoyo en la ejecución de su</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura:</b> El conocimiento que deben tener los empleados en todos sus niveles y responsabilidades es vital. Por ejemplo, los directivos deben aprovechar el conocimiento de sus subalternos y los recursos disponibles para obtener beneficios.</li> <li>• <b>Liderazgo:</b> La orientación, recompensas, apoyo, guía, reconocimientos y sanciones, son elementos aprovechados por un buen líder para lograr un desempeño positivo del personal.</li> <li>• <b>Estándares:</b> Se debe capacitar y entrenar al personal con el propósito de desarrollar sus habilidades con el fin cubrir las exigencias establecidas para un cargo.</li> </ul>

<p>trabajo, reconocimiento y apoyo. Tanto la consideración como el entusiasmo y el apoyo determinan el comportamiento de los individuos, así como la percepción del clima organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Riesgo y responsabilidad:</b> Es la actitud que exterioriza un empleado con el fin de crear e innovar al asumir retos para lograr resultados y por consiguiente reconocimiento.</li> <li>● <b>Resultados y recompensas:</b> es el medio por el cual se premia el esfuerzo y los resultados laborales de un empleado, a través de estímulos, recompensas y motivación.</li> <li>● <b>Apoyo y confianza:</b> las buenas relaciones laborales interpersonales, el apoyo, la colaboración influyen en la satisfacción laboral lo que genera confianza en la organización.</li> <li>● <b>Comunicación:</b> la comunicación es un elemento fundamental de una organización, misma que faculta un mayor conocimiento de la organización y por ende el logro de los objetivos.</li> </ul>
<p><b>Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo:</b> Se basa en la importancia que tiene la conformación de grupos o equipos de trabajo, la buena comunicación, la tolerancia, el reconocimiento y la calidad de la relación interpersonal que influyen en la cordial dinámica laboral que da como resultado el logro de objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Estructura:</b> El conocimiento de la estructura organizacional facilita el trabajo a los directivos, por que dicho conocimiento determina las estrategias, objetivos, y como se deben llevar a cabo las tareas.</li> <li>● <b>Liderazgo:</b> El tipo de liderazgo empleado en las organizaciones propicia un ambiente de confianza, apoyo, orientación y determina el desarrollo y el cumplimiento de las tareas de sus subordinados.</li> <li>● <b>Estándares:</b> Es el cumplimiento de indicadores que determinan la calidad del trabajo y el logro de objetivos.</li> <li>● <b>Resultados y recompensas:</b> La supervisión y el control llevado a cabo por las organizaciones permiten que el desempeño de los empleados sea eficiente lo que a su vez conlleva que obtengan beneficios y reconocimiento por los objetivos alcanzados.</li> <li>● <b>Responsabilidad:</b> La responsabilidad va más allá de cumplir con las tareas asignadas, sino más bien que también se trata de la innovación, la iniciativa y los aportes que los empleados tienen en el trabajo</li> <li>● <b>Trabajo en equipo:</b> El trabajo en equipo, la cooperación, el compañerismo, la amistad fomentan el mejor desempeño en el trabajo.</li> </ul>

Fuente: Mendez Alvarez (2015, págs. 37-51)

## Variable dependiente

### Gestión del talento humano

La gestión del talento humano como lo hace notar Nando y Abad (2016) ha cobrado relevancia debido a su importancia dentro de la productividad, innovación y la competitividad de la organización. Del mismo modo, revela que

esta denominación se empezó a utilizar recientemente por autores como Chiavenato (2002), entre otros. Esta expresión comprende la capacidad de las organizaciones para retener, motivar, fidelizar, atraer y desarrollar a su personal para que se sientan comprometidos, capaces y competentes. Dicho con palabras de Atehortúa (2005, pág. 129) la Gestión del talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad, por cuanto el proceso de prestación del servicio tiene un elevado componente de intervención del ser humano.

### **La importancia de la gestión del talento**

Evidentemente para Cabezas y Víctor (2018, pág.11) las organizaciones dependen de las personas para su funcionamiento y para alcanzar sus objetivos, así como las personas dependen de las organizaciones para lograr sus metas personales, pudiendo ser alcanzados de acuerdo al crecimiento que vaya teniendo dentro de la organización. Por eso la gestión del talento humano toma mucha relevancia, pues crea una buena interacción y relación entre la organización y sus empleados, facultado el mutuo logro de objetivos.

Castillo (2009, págs. 29-31) postula que el conocimiento tácito o *know how*, las habilidades poco comunes, la formación y la experiencia acumulada de los empleados son un compendio de inversiones realizadas por las organizaciones, por lo que el talento humano es elemental y las empresas se enfocan en retenerlo cuanto sea posible. Esta necesidad se vuelve más imperante cuando la empresa está pasando por momentos críticos y de incertidumbre en los cuales es fundamental contar con el mejor personal posible. Cuando una empresa no logra retener al empleado con propuestas suficientemente atractivas, se generan costes sumamente altos e irrecuperables que muy pocas organizaciones conocen y calculan. Es por eso que, el autor recomienda que el talento humano debe retenerse y potenciarse porque en cierto momento el conocimiento llega a quedar obsoleto si no es actualizado.

Siendo las cosas así, resulta claro que, los directores de recursos humanos deben establecer los conocimientos que requiere la empresa, los talentos con los que cuenta y el cómo mantenerlos para que no dejen de ser competitivos, de modo

que la gestión del talento humano es fundamental porque a medida que pasa el tiempo el empleado cambia su perspectiva y la gestión del talento humano contribuye a lograr una relación ganar-ganar entre la organización y los empleados al entender las necesidades organizacionales y la de los funcionarios, puesto que en la actualidad a los trabajadores les va importando menos el sueldo que percibe y ahora se enfoca en valorar factores que enriquezcan su perfil profesional, que alimenten su ego y mejoren su calidad de vida profesional, del mismo modo la gestión del talento genera estrategias para afrontar todos los retos que se le van presentando, retos tales como el que a medida que pasa el tiempo las generaciones van cambiando y cada vez hay más población anciana que joven lo que obliga a las organizaciones a generar nuevos escenarios de trabajo en los cuales se logre un equilibrio entre el talento mayor y el joven por tanto deben ingeniárselas para conservar al personal que tiene la experiencia.

### **Origen de la gestión del talento humano**

Según Escobar & Vargas (2016 pág. 24) la Gestión del Talento Humano nace de la necesidad de contar con las herramientas suficientes para administrar el personal y los recursos humanos dentro de las organizaciones. Aseguran que anteriormente existían mecanismos para administrar las empresas con el propósito de lograr mejores resultados con respecto al tiempo, eficiencia, productividad, costos, y ganancias, pero no se contaba con un mecanismo que permitiera trabajar con el personal dentro de la organización, que contribuya a no verlos tan solo como un elemento de la productividad o eficiencia, sino más bien como seres humanos que tiene una vida personal y familiar que repercute en su desempeño laboral, es por ello que nacen departamentos de recursos humanos con el propósito de que tanto las organizaciones como los trabajadores logren sus metas dentro de los parámetros éticos y en forma socialmente responsable.

### **Evolución de la gestión del talento humano**

Como afirma Espinoza (2017, págs. 23-24) dentro de la evolución de la gestión del talento humano se han considerado enfoques, énfasis, focos o modelos de la gestión personal consiguiendo que en las últimas décadas se hayan alcanzado logros importantes como el del cambio de concepción de personal, dejándolo de

considerarlo como un costo y pasando a concebirse como un recurso que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles, del mismo modo, destaca que la evolución de la gestión del talento humano se relaciona con lo cognitivo, competencias, aprendizaje, la práctica y desempeño laboral en una institución.

Sin embargo, para Liquidano (2012, págs. 22-28) la gestión del talento humano se ha desarrollado conjuntamente con la historia de la humanidad, la administración, la tecnología, la competitividad de los mercados, la legislación, los cambios demográficos, el entorno jurídico-social, y la creciente complejidad de las organizaciones. La gestión del talento humano surgió a finales de 1800 siendo inicialmente de tipo administrativo hasta llegar a los que es hoy una función estratégica. Losey (1998) en su estudio estableció su evolución:

Tabla 3

*Movimientos de la evolución de la gestión del talento humano*

<b>Movimiento de la administración de personal – (Finales de 1800 a 1935).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase administrativa</li> <li>• Fase de gestión</li> </ul>
<b>Movimiento de relaciones humanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de gestión. (1920 a 1947)</li> <li>• Fase de desarrollo. (1930-1970)</li> </ul>
<b>Movimiento de los recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de desarrollo. (1930-1970)</li> <li>• Fase estratégica. (1947-2003)</li> </ul>
<b>Movimiento basado en competencias – (1960-2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase estratégica. (1947-2003)</li> <li>• Fase por competencias (Va surgiendo a mediados de la fase estratégica).</li> </ul>
<b>Movimiento basado en la economía del conocimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase estratégica. (1947-2003)</li> <li>• Fase por competencias. (1960-2003)</li> <li>• Fase del conocimiento o talento humano. (1992-2003).</li> </ul>

**Fuente:** Liquidano (2012, págs. 22-28)

La gestión de recursos humanos como concepto de acuerdo con la autora se dio gracias al “shock petrolero” en el año de 1973 en Harvard Business School y fue difundido a través de las obras de M. Beer. Así mismo el término de recursos humanos como gestión de las personas o gestión del talento humano puede significar una función o departamento, prácticas de recursos humanos o profesión.

## Categorías clave de la gestión del talento humano en el sector público

Referente a la Gestión del talento Humano direccionado al sector público Sanabria (2015, pág. 28) propone 8 categorías generales, en el que se incluyen elementos con los sistemas de mérito y carrera administrativa como sistemas de gestión por resultados, aspectos orientados a mejorar el servicio en el sector público:

Tabla 4

*Categorías clave de la gestión del talento humano en el sector público.*

<b>Reclutamiento, selección, retención y desvinculación:</b>	En este punto se establecen los procedimientos que realiza la organización para llenar las vacantes de determinados cargos, así mismo, se valoran y contratan de acuerdo con los estándares institucionales, posterior a la contratación se buscan alternativas y estrategias que permitan retener al personal y finalmente, se establecen los procedimientos necesarios y las condiciones para la salida del personal
<b>Formas de contratación y diseño de puestos de trabajo:</b>	En estas etapas las instituciones determinan las competencias, funciones, responsabilidades, compensaciones, formas de contratación, remuneraciones de cada puesto de trabajo.
<b>Compensación:</b>	
<b>Gestión del desempeño</b>	Son los medios de los cuales hace uso la institución para evaluar el desempeño laboral de los funcionarios.
<b>Desarrollo personal y profesional</b>	Esta categoría está conformada por medios como la capacitación y el adiestramiento que contribuyen al crecimiento profesional de los funcionarios.
<b>Negociación colectiva</b>	Medio a través del cual la entidad llega a lograr acuerdos laborales con los miembros de la institución con respecto a la Gestión del Talento Humano.
<b>Manejo de la diversidad</b>	Son aquella estrategias a las cuales acude la entidad para disminuir las diferencias que son comunes dentro del ambiente laboral.
<b>Rol de la Unidad de Personal</b>	Comprende todos aquellos procesos, procedimientos y prácticas que facultan cumplir la misión de la institución o a su vez del Estado.

**Fuente:** Sanabria (2015, pág. 28)



## **Talento humano**

El talento humano se refiere al conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias que tienen los empleados de una empresa. Jiménez y Vizcaíno (2017, pág. 12) sostienen que dentro de las empresas este término fue implementado por Drucker (2012) quien manifiesta que la relevancia del conocimiento y la inteligencia de los individuos es la capacidad de producir fortuna, así como también manifiestan que Drucker define al talento humano como los programas de formación que tiene como finalidad mejorar el rendimiento, el potencial y levantar la moral de los empleados que forman parte de una organización. Mientras que Alecoy (2008, pág. 66) argumenta que el talento humano es una combinación de competencias, capacidades por lo tanto serían desarrollables. Las organizaciones modernas ponen énfasis en esta última opción con la cual pretenden mejorar los niveles de desempeño de los empleados.

En ciertos casos el término talento humano es usualmente confundido con el de recurso humano, los términos antes referidos no significan lo mismo. Oleo y Pacheco (2012) advierten que el término recurso humano, se fundamenta en el concepto de que el hombre o empleado es visto como una pieza, objeto o instrumento dentro de lo que es la amalgama de la producción. Dicha idea es errada puesto que el personal es el capital más valioso que posee una organización, mismo que está formado de un compendio de talentos, habilidades y características que contribuyen al funcionamiento de una organización, por ello, el término correcto que se debe de emplear para hablar del personal de una organización es talento humano.

Otra diferencia que Oleo y Pacheco (2012) aportan con respecto al termino recurso humano y talento humano es que la pérdida de capital o equipamiento puede ser cubierto por una prima de seguros, mientras que para la fuga de talento humano no existe soluciones. A causa de ello las organizaciones están considerando al talento humano como el recurso más importante de la organización y administrarlo es una tarea sumamente compleja.

## **Desarrollo del talento humano**

Alles (2016, págs. 60, 61) se opone a la idea de que el talento es un don que se tiene o no se tiene y más bien considera que para lograr una mejora en el personal se debe desarrollar las competencias que el puesto de trabajo de determinado trabajador requiere. De tal manera que el desarrollo de las competencias es considerado la manera más óptima de lograr el desarrollo del talento humano, para ello la autora propone doce competencias básicas, aunque no en todos los casos deben ser las doce que se detallan a continuación: ética, prudencia, justicia, temple, adaptabilidad al cambio, innovación, cosmopolitismo, desarrollo de las personas, liderazgo, comunicación, dirección de equipos y entrepreneurial.

Por otra parte, Alles (2016, págs. 60, 61) menciona que los detalles de competencias establecidas para determinado cargo no tan solo suelen ser útiles para evaluar al empleado si no que más bien son un elemento fundamental para establecer estrategias para su desarrollo, para que el resultado sea lo más favorable tanto para la organización como para el empleado recomienda que las competencias deben estar bien establecidas con relación al puesto de trabajo y alineadas con la misión y visión.

## **Competitividad externa para atraer talento humano.**

Juárez y Carrillo (2010, pág. 12) admiten que en la actualidad existe gran competencia entre las organizaciones para conseguir en el mercado laboral al mejor talento humano que les exige su estrategia de negocio. Para ello hacen uso de diversas tácticas de nivel de pagos como compensaciones para atraer, motivar y conservar al personal competente, cualificado y eficiente, lo que les faculta tener personal necesario como directivos, gerentes, empleados y trabajadores que contribuyan a superar a otras organizaciones. Para conocer que las estrategias para atraer el talento humano son realmente competitivas, las organizaciones deben realizar una evaluación de las estrategias existentes en el mercado laboral, mediante la obtención de información de encuestas de compensaciones laborales confiables.

Como es evidente, la búsqueda de personal idóneo para la organización se considera en la actualidad como un desafío. Encontrar y reclutar empleados cualificados y con talento ha pasado de ser un procedimiento estático a un conjunto de actividades y procesos dinámicos, debido a que de él depende el éxito de posteriores contrataciones para cubrir las necesidades de trabajo de las organizaciones. De esta manera, se detalla los siguientes retos que se le ha presentado a las organizaciones: la selección de los mejores calificados, la retención de los candidatos, contar con el suficiente número de candidatos, que los candidatos tengan el nivel de competencias requeridos. En resumidas cuentas, se considera importante que los candidatos en el proceso de reclutamiento tengan el nivel de competencias que exige la institución (Veras y Cuello, 2005, págs. 30, 31 y 32).

Por otra parte, Alvarado y Barba (2016) consideran que existen dos aspectos clave para alcanzar el talento como son el compromiso y las competencias, expresada en la siguiente fórmula:  $COMPETENCIAS + COMPROMISO = TALENTO$ . Esto conlleva a que los gerentes, directivos y líderes deben conocer la experiencia, motivaciones, habilidades, conocimiento y el manejo idóneo de tareas que reflejan el desempeño de sus empleados. Es muy importante contar con la participación de los mandos medios debido a que ellos tienen un trato directo e influyen en el personal para que trabajen en equipo y con ahínco.

### **Satisfacción laboral**

Es considerado como un determinante de la imagen empresarial, debido a que depende de la actitud de un empleado hacia la organización en donde labora, basado en valores, creencias, rasgos personales, necesidades, etc. En concordancia con Mayo y Martínez (2016 pág. 215) la satisfacción laboral de un individuo se encuentra determinada por el grado de necesidades en la situación laboral que han sido cubiertas, del mismo modo los autores manifiestan que, la satisfacción profesional se fundamenta en el grado en el que se ajustan las características del puesto de trabajo a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como referente para su evolución. En la opinión de Robbins (2008, pág. 36) define a la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes

generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Los autores Castillo y Ruiz (2017, pág. 38) manifiestan que la satisfacción laboral es un aspecto muy relevante que faculta que los funcionarios enuncien su sentir con respecto a las circunstancias en la que se encuentra la institución. Del mismo modo aseguran que, debido a la variabilidad de prácticas laborales y rutinas, se requiere de más atención psicológica para los empleados, quienes se ven organizacionalmente influenciados en su comportamiento y socialmente vulnerables dentro de ella, así mismo, el actuar de los individuos dentro de la organización se fundamenta en el entorno laboral y en la percepción que tienen de sus trabajos, adicionalmente expresan que esta percepción es determinada por la satisfacción laboral. Por lo tanto, la importancia de esta variable de estudio radica en que permite estar al tanto de la situación en la que se encuentra la organización desde el punto de vista de los empleados, pudiendo así elaborar estrategias que impacten sobre el clima organizacional, debido que, esta variable es determinante de la satisfacción laboral.

### **Componentes de la satisfacción laboral**

Saldaña et al. (2018 pág. 97, 98) exponen que, dentro de los componentes que repercuten en la satisfacción laboral, se encuentra:

- Las compensaciones, que están conformadas por las recompensas ya sean estas intrínsecas como por ejemplo recompensas internas que nacen del trabajo como son: la satisfacción laboral, compromiso, oportunidades de crecimiento. Del mismo modo, las recompensas pueden ser extrínsecas como lo son el sueldo, salario, bonos, incentivos entregados por la organización de forma directa. De acuerdo con los autores, la compensación total se conforma por tres elementos clave como es la

remuneración base la que es el pago que percibe regularmente el empleado por su trabajo, los incentivos considerados como un elemento variable de la compensación total a causa del desempeño laboral y finalmente los beneficios que es un elemento no monetario de la compensación total.

- La evaluación de desempeño que consiste en evaluar los aportes de los empleados dentro de la organización. El propósito de este elemento es proveer de beneficios a los individuos como a las organizaciones, en el caso de las organizaciones facilita el decidir quién merece recibir aumentos salariales o ascensos, así como también que empleado debe ser desvinculado de la institución. En definitiva, la evaluación de desempeño tiene como finalidad de mejorar el comportamiento de los subordinados, estimular el sentido de responsabilidad, el trabajo efectivo, el desarrollo de las personas y facilita la retroalimentación de los empleados sobre su desempeño y potenciales de desarrollo.
- Las retribuciones económicas son tanto económicas como de valor social conllevando a la motivación la que está compuesta por el nivel de activación y necesidad, de expectativa, de ejecución, nivel de satisfacción y el valor de incentivo de cada sujeto.
- El involucramiento en el trabajo, permite evaluar el nivel identificación psicológica que tiene un empleado con su empleo, así como la percepción del nivel de desempeño como un beneficio. Los empleados que realmente se encuentran involucrados con su trabajo u organización demuestran que el trabajo que realizan realmente les importa.

### **Satisfacción laboral: una actitud de base**

Citando a Chiang, Martín y Núñez (2010, págs. 156, 157) manifiestan que la satisfacción laboral se fundamenta a partir del concepto de actitud, debido que la satisfacción laboral en sí es una actitud y se la mide mediante técnicas de medición de actitudes que permiten observarlas a través de declaraciones verbales. La actitud, aunque no sea observable se encuentra pre determinada en

cada individuo gracias a la interacción con su entorno social. Las reacciones de los individuos están determinadas por las actitudes que son predecibles, así como también las preferencias, gustos, hábitos, favoritismos, etc.

### **Los antecedentes de la satisfacción laboral**

Existen variables que se localizan en el trabajador, que pueden considerarse como precedentes a la satisfacción como son la edad, la antigüedad en el trabajo, la etnia, el sexo, la educación, el prestigio laboral, el origen y el estatus laboral. Del mismo modo, de los factores coyunturales de la satisfacción laboral se han considerado como fundamentales las variables como la supervisión, salario, puesto, ambigüedad del rol del trabajador, conflictos laborales, participación en la toma de decisiones, clima organizacional y estructura. Por último, los aspectos más importantes que forman parte del trabajo mismo son: la calidad, los recursos, la autonomía, el esfuerzo, y el potencial (Galaz Fontes, 2003, pág. 26).

### **Antecedentes de la satisfacción laboral relacionados con el trabajador**

Galaz (2003, págs. 26, 27) manifiesta que la edad es el principal indicador que revela la satisfacción laboral de un empleado en la organización con respecto a otras variables como son el origen racial, educación, salario, ocupación, horas laboradas. Del mismo modo, menciona que autores como Olguín (1991) y Herzberg (1957) consideran que la relación de la satisfacción global con el trabajo es alta en los trabajadores jóvenes, quienes evidencian una mayor satisfacción laboral, para posteriormente ir decayendo hasta la edad en que los trabajadores llegan a la jubilación. Otros autores como Spector (1997) y Rhodes (1983) no coinciden con los autores antes mencionados, debido a que ellos consideran que la satisfacción global con el trabajo aumenta con la edad, siendo lineal por lo menos hasta los 60 años de edad. Para ahondar en el caso se han realizado estudios bivariados y multivariados, en el estudio bivariado el resultado de la relación es igual tanto para hombres como para mujeres, mientras que en el estudio multivariado la relación se afirma para el caso de los hombres que para el de las mujeres. En definitiva, la satisfacción global del trabajo, depende de la satisfacción con el trabajo mismo y no solo depende de un elemento, sino más bien que del conjunto de elementos que conforman el trabajo.

## **Satisfacción laboral-impacto en el entorno**

El entorno del empleado es un determinante de su satisfacción. El entorno no solo se centra en el ámbito laboral, sino más bien se refiere al entorno fuera del trabajo y a los intereses personales como factores que repercuten dentro de la organización, claro ejemplo de ello son la familia, los intereses comunitarios, la política, los intereses culturales, los deportes, los hobbies, el tiempo libre, los intereses espirituales, la religión, así como otros intereses profesionales (Alles, 2010, págs. 59, 60). No todos los intereses antes descritos convergen en una persona, pero si la mayoría, de los cuales si el individuo se siente satisfecho con el éxito obtenido en alguno de ellos como son el deporte y la familia se pueden notar grandes beneficios en la percepción de la satisfacción laboral, sucede contrariamente lo mismo cuando los resultados son negativos respecto a cualquiera de los intereses personales.

## **Medidas de la satisfacción laboral**

Como plantean Ruiz, Alcalde y Landa (2015, págs. 613, 614) la satisfacción laboral corresponde a lo que el empleado considera que debe obtener laboralmente a cambio de su esfuerzo y lo que finalmente recibe, si el resultado es coincidente significa que la satisfacción laboral es favorable, caso contrario se considera la existencia de una discrepancia o desajuste. Por tal razón medir la satisfacción favorece a la organización, al permitirle conocer las actitudes de los trabajadores lo que permite modificar o prevenir actitudes negativas, del mismo modo, contribuye a la mejora de la comunicación y a la aceptación de los cambios. Los autores manifiestan que existen dos métodos para medirla:

- 1. Métodos directos:** Es considerado el método más favorable de aplicar, debido a que aplican cuestionarios en escala de Likert como herramienta obtener la información.
- 2. Métodos indirectos:** Una de las ventajas que presentan este tipo de métodos es que es complicado manipularla para falsearla debido a que los sujetos de estudio no están al tanto de información levantada con respecto de sus actitudes.

## **Hipótesis**

El clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública

## **4.5. Metodología**

### **Paradigma de la investigación**

El paradigma de la investigación es crítico-propositivo; es crítico porque prioriza la comprensión e interpretación de la dinámica social y es propositivo porque brinda un pensamiento realista y plantea alternativas de solución a las problemáticas que se presentan en la realidad laboral con respecto al clima organizacional como factor de incidencia en la satisfacción laboral. El paradigma escogido en la presente investigación incita al investigador a realizar una crítica reflexiva y da importancia a factores psicológicos, culturales y sociales con respecto al problema investigado, del mismo modo, orienta a la toma de decisiones por que faculta a que el investigador participe de manera activa en el proceso de cambio.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, porque de acuerdo con Cohen & Gómez (2019, pág. 183 y 184) para su análisis se utilizan coeficientes, índices, tasas, así como también aplica modelos estadísticos que conllevan a entender la conducta de un fenómeno o fenómenos. Así también, porque permite medir las variables mediante la aplicación de varias preguntas relevantes de investigación que consienten probar la hipótesis a través del uso de la estadística, lo que conlleva a que los resultados obtenidos sean informes estadísticos que contienen gráficos que ayudan a una mejor interpretación (Gómez, 2006, pág. 60).

Del mismo modo, porque la recolección de datos se fundamenta en la medición y se representa en números (cantidades) los cuales deben ser analizados mediante la aplicación de métodos estadísticos, así como por que este enfoque se fundamenta en base a predicciones preliminares (hipótesis) y



de estudios previos (teoría) siendo su propósito principal el construir, demostrar, explicar y predecir las teorías o fenómenos investigados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 5 y 6). Es cuantitativo por que utiliza una lógica deductiva fundamentada en teorías ampliamente aceptadas para generar una hipótesis de investigación que fue comprobada utilizando la técnica estadística de correlación múltiple. El enfoque cuantitativo se utilizó para hacer inferencias sobre una población a través de una muestra en la que se evaluaron los constructos para medir las variables de estudio.

### **Modalidad de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación se trabajó armoniosamente con los siguientes tipos de investigación:

#### **De campo**

Se seleccionó este tipo de investigación, debido a que se llevó a cabo en el lugar de los hechos con la finalidad de obtener información relevante sin que se altere las condiciones del entorno a investigar aportando a que el nivel de confianza de la información levantada sea mayor como lo afirman Cabezas, Andrade y Torres (2018, pág. 76) así mismo, Sánchez, Reyes y Mejía (2018, pág. 66) indican que se recogen los datos directamente en el entorno real donde se han llevado a cabo los hechos en su entorno habitual y su finalidad es revelar la relación existente entre variables sociológicas, psicológicas y educativas permitiendo dar cumplimiento con los objetivos planteados en la presente investigación. Los sujetos de estudio fueron los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato-Empresa Pública a los cuales se les aplicó la encuesta con el fin de evidenciar lo que acontece con respecto a las variables de estudio: clima organizacional y satisfacción laboral

#### **Bibliográfica y documental**

De acuerdo con Cabezas, Andrade y Torres (2018, pág. 70) es una técnica básica de investigación que se emplea para la compilación de datos mediante la cual se enuncian teorías que sustenten el tema de investigación, facilitando

así la elección del instrumento de recolección de la información. Esta modalidad de investigación se basa en fuentes secundarias como libros, artículos, informes de investigación, informes de laboratorio, con el objetivo de obtener un conocimiento previo del objeto de estudio, facilitando la obtención de información a través de un bloque de ideas sobre el objeto de estudio que sustente el marco teórico, conceptual y la hipótesis.

A través de esta modalidad de investigación se hizo uso de fuentes tales como artículos científicos, normativas, libros e informes de investigación, lo que facultó colacionar, desarrollar ahondar e inferir los enfoques y teorías desde distintos puntos que tienen los autores sobre el objeto de estudio.

### **Tipo de investigación**

El diseño de investigación es transversal de tipo descriptiva y correlacional:

### **Investigación transversal**

El diseño de estudio transversal o también llamada impresión de campo, es un tipo de investigación observacional se lo aplica en un periodo determinado de tiempo a la población o muestra previamente definida, con el fin de encontrar puntos comunes entre las variables de estudio. La ventaja de este tipo de investigación es que arroja datos descriptivos sin que el investigador altere ni manipule el entorno natural del objeto de estudio (Szclo & Javier, 2016, pág. 33). Mientras que Rice y Salinas (2017, pág. 21.) agregan que el estudio transversal es muy favorable por que facilita la obtención de información y permite que se concluya el estudio con mayor rapidez.

Para la presente investigación se empleó la investigación transversal, mediante la cual se levantaron los datos en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato en un punto específico del tiempo, lo que permitió contar con la información necesaria a lo largo de la investigación.

### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva permite desarrollar la hipótesis que puede

posteriormente ser utilizada como base para otras investigaciones debido a que explora y describe fenómenos reales (Burns y Grove, 2015) de la misma manera, por las facilidades que brinda al investigador al permitirle expresar por medio de palabras las particularidades de los hechos, situaciones, de tal modo que puede explicar y caracterizar cuidadosamente los acontecimientos y rasgos de un determinado fenómeno e interpretarlo, facultando que el lector los retenga en la memoria (Cabezas et al., 2018, pág. 68).

Este tipo de investigación consiente describir lo que está sucediendo en un determinado fenómeno, permitiendo constituir características, porcentajes y patrones que son relevantes para el investigador que permitieron establecer la hipótesis.

### **Investigación correlacional**

La investigación es correlacional debido a que su propósito es predictivo y porque su característica elemental es que tiene hipótesis correlacionales, en las que se establece la relación entre dos o más variables de estudio. Así como también, porque pretende comprender y analizar exhaustivamente datos sobre hechos o fenómenos sin ninguna manipulación previa, para establecer, correlación positiva - negativa o variación conjunta de las variables en un determinado fenómeno (García et al., 2014, pág. 308) esta investigación es ventajosa porque facilita el bosquejar nuevas direcciones de la investigación al clarificar la covarianza entre las variables, así como también por que faculta que se pueda representar visualmente a través de la figura de dispersión la correlación entre dos variables cuantitativas (Asencio et al., 2017, pág. 235) inclusive porque al analizar y al establecer las vinculaciones entre las variables y su magnitud admite realizar predicciones con mayor exactitud (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 93).

La investigación correlacional permitió obtener un grado de predicción al investigar la relación de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, mediante la aplicación de métodos estadísticos que facultaron la comprobación de la hipótesis.

## Población y muestra

### Población

Teniendo en cuenta a Gonzalez (2016) la población es un conjunto de unidades o ítems de la misma especie que son objeto de estudio con el fin de observar sus características y relaciones. Estas unidades o ítems son precisados por el investigador pudiendo ser personas, viviendas, ventanas, historias clínicas, entre otros. La población para la presente investigación se conforma por los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública. La población con la que se trabajó se ubica en distintas Compañías de la EMBA-EP. El personal operativo está distribuido en tres pelotones que varían de 6 a 12 personas por cada una de las Compañías en horarios de 24 horas de guardia y 48 horas franco de lunes a domingo, mientras que el personal administrativo labora 8 horas diarias de lunes a viernes. La población consta de 163 comprendidos por 23 administrativos y 140 personal operativo, de los cuales 15 son oficiales y 125 tropa.

Tabla 5

#### *Distribución de la población*

<b>COMPAÑÍAS DE LA EMBA-EP</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Compañía X-1	Unidad Nacional 06-07 y González Suarez
Compañía X-2	Los Chasquis
Compañía X-3	Parque Industrial
Compañía X-4	Huachi Grande
Compañía X-5	Camino Real Samanga Chaupi
Centro de Formación Perfeccionamiento y Especialización de la EMBA-EP	Camino Real Samanga Chaupi

**Fuente:** Planificación Estratégica EMBA-EP

### **Muestra**

La muestra fue obtenida mediante la aplicación de una fórmula matemática, a través de la cual se derivó una parte representativa de la población con la que se trabajó. Como lo hace notar Maldonado (2018, pág. 98) la muestra es un grupo de individuos pertenecientes a una población conformada por una parte representativa de la misma y sobre la que se procede a efectuar la observación y medición de las variables de estudio, para lo cual previamente se debe cumplir

con los siguientes pasos: Definir la población, selección del procedimiento del muestreo y finalmente calcular la muestra. Una vez que se determinó la población con la que se iba a trabajar en la Empresa municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, se procedió al cálculo de la muestra.

**Tipo de muestreo:**

Para la presente investigación se empleó un muestro de segundo orden, mediante la aplicación del muestreo estratificado el que permitió agrupar los elementos que conforman la muestra en estratos diferenciados los cuales son parecidos entre sí dentro del estrato al que conforman, mientras que los estratos son diferentes entre sí (Vivanco, 2015, pág. 81). Los estratos fueron: operativo y administrativo.

Luego se empleó un segundo nivel de muestro, al existir una alta movilidad entre los sujetos de estudio por el servicio que prestan, el horario y por la cantidad de compañías en las que se encuentran distribuidos. Mediante la aplicación del muestreo sistémico se eligió de forma sencilla los elementos de la muestra, empleando un intervalo de muestreo que facilitó el levantamiento de la información en los días establecidos para dicho efecto, con el fin de que no se repitan los elementos encuestados, coincidiendo con Vivanco ( 2015, pág. 171) quien expone que el muestreo sistémico tiene el ,mérito de elegir de una forma sencilla los elementos que conforman la muestra, porque simplifica la selección al ser aleatoria y también sistemática. Para el cálculo de la muestra, se empleó la fórmula descrita por Lind, Marchal, & Wathen (2012).

• **Cálculo de la muestra:**

n= Tamaño de la muestra

z= Constante (95% certeza)

p= Favorabilidad

q= Desfavorabilidad

N= Población

e= Error estimado

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * E^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 163}{(163 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 115$$

Se calculó y trabajó con muestra como respuesta a la exigua disponibilidad a los sujetos objeto de análisis, al tratarse de servidores con alta rotación que laboran en horarios especiales de 24 horas de trabajo y 48 horas de descanso, los que están distribuidos en tres pelotones por cada una de las cinco compañías ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Ambato. La fórmula de la muestra dio como resultado 115 servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública, los que se dividieron en dos estratos. El primer estrato “administrativo” que se conformó por el mismo valor proporcional de servidores administrativos que tiene la población, obteniendo en el primer estrato un total 16 sujetos de estudio, en tanto que el número de elementos del segundo estrato “operativo” fue de 99 elementos. Posteriormente, por la particularidad del trabajo y la movilidad del personal tanto operativo como administrativo, se aplicó un segundo nivel de muestro. Mediante el muestro sistémico se eligió los días en los cuales se levantó la información, conociéndose previamente la rotación del personal para que no se repitan los sujetos de estudio.

### **Recolección de la información**

La recolección de información del proyecto se basó en fuentes primarias y secundarias. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014, pág. 45) el investigador para la recolección de la información cuenta con fuentes primarias y secundarias: de las fuentes primarias, el investigador obtiene información de primera mano cómo, por ejemplo: testimonios de testigos y objetos que se pueden examinar información que se establece como primordial, de la misma manera, el investigador hace uso de fuentes secundarias como enciclopedias, periódicos, revistas, etc.

Para el presente proyecto se utilizó los siguientes instrumentos y técnicas de investigación:

### **Encuesta**

Es una técnica de investigación cuantitativa que recaba información mediante la

aplicación de un cuestionario que contiene información bien estructurada y homogénea con el fin de obtener conclusiones numéricas (Merino et al., 2017, pág. 82) en donde la relación que mantiene el investigador es impersonal, debido a que su función se limita a leer y registrar por escrito las cuestiones en formatos preestablecidos o nuevos. Esta técnica es utilizada para obtener conocimiento de colectivos privilegiando el uso de la estadística para la organización, análisis e interpretación de los datos (Yuni & Urbano, 2016, pág. 63).

### **Cuestionario**

Es un instrumento de investigación estandarizado compuesto por un conjunto coherente y articulado de preguntas bien elaboradas mediante un procedimiento estricto que se emplea para la recolección de datos sobre una muestra de individuos durante la investigación de campo de acuerdo con Fàbregues et al.,(2016) En el proyecto se trabajó con el instrumento adaptado y aplicado por los autores Chiang, Salazar, y Antonio (2007, págs. 68-70) en el estudio descriptivo “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1” basado en una escala de 5 niveles jerarquizados tipo Likert (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1) para medir la variable independiente Clima Organizacional y para medir la variable dependiente Satisfacción Laboral se basó en una escala de 7 niveles jerarquizados tipo Likert (a saber: Muy satisfecho = 7, Bastante satisfecho = 6, Algo satisfecho = 5, Indiferente = 4, Algo insatisfecho = 3, Bastante insatisfecho = 2, Muy insatisfecho = 1), el cual se aplicó a los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato, logrando mayor comprensión del encuestado y facilidad para el procesamiento de la información al contener preguntas cerradas.

### **Validez del instrumento**

Para el presente proyecto se empleó el Alfa de Cronbach para determinar la validez de la encuesta que se aplicó a los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública. El Alfa de Cronbach es un

índice que permite medir la fiabilidad relativa del instrumento determinando la homogeneidad de los ítems y su calidad técnica (Rio Sandornil, 2013).

Tabla 6

*Alfa de Cronbach*

DETALLE	Alfa de Cronbach	N de elementos
Total Instrumento	0,969	45
Instrumento Clima Organizacional	0,942	28
Instrumento Satisfacción Laboral	0,955	17

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Con un Alfa de Cronbach mayor a 0.7, se encuentra que el instrumento posee una escala altamente confiable, lo que demuestra su consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de información. Coincidiendo con Kılıç, S. (2016 , págs. 47 y 48) quien manifiesta que este coeficiente muestra la fiabilidad general de la encuesta, así como también acota que la escala universalmente aceptada es aquella cuyo valor es 0.7 o más, Del mismo modo, el autor puntualiza que con un Coeficiente de Alfa de Cronbach de  $0.81 < \alpha < 1.00$  la escala es altamente confiable, mientras que de  $0.61 < \alpha < 0.80$  la escala es de confiabilidad media, de  $0.41 < \alpha < 0.60$  la escala es baja confiabilidad y de  $0.00 < \alpha < 0.40$  la escala no es confiable.

### **Procesamiento y análisis de la información**

Posteriormente a la aplicación de la encuesta dirigida al personal de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública, se procedió a revisar la información recogida, luego se la organizó y clasificó. En opinión de Martínez (2014, pág. 25) una vez organizada la información en una base de datos se procede a su análisis. Todo proyecto de investigación debe especificar su propuesta de análisis de información, aunque no siempre se puede prever todos los análisis de datos posibles en una investigación tipo encuesta. Subsiguientemente, se procesó y tabuló la información mediante el uso de un sistema estadístico que facilitó el presentar los resultados de forma gráfica para una mayor comprensión análisis e interpretación de los datos.



Finalmente, mediante la obtención del Coeficiente de Correlación de Pearson, técnica estadística que se emplea para medir la covarianza en variables cuantitativas (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral), se comprobó de la hipótesis al demostrar el grado de correspondencia a través del índice de correlación que oscila entre -1 y +1. De tal manera que si el índice es negativo manifiesta la existencia de una correlación negativa o contrapuesta, cuando el índice es positivo la correlación es directa o positiva, finalmente, cuando el valor es cero demuestra que no existe correlación entre las variables estudiadas (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 32).

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito principal de la presente investigación fue identificar y estudiar la asociación entre las variables de estudio Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con el fin de determinar la relación del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral a través de la aplicación de la técnica de correlación de Pearson la que dio la suficiente evidencia estadística de la relación lineal.

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se pudo diagnosticar el estado actual del Clima Organizacional en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, así como identificar qué factores o constructos del Clima Organizacional afectan a la Satisfacción Laboral, mediante la aplicación de la correlación múltiple como se demuestra a continuación:

### **Tabulación Encuesta**

La encuesta (Anexo 1) se realizó a los 115 servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, obteniendo los siguientes resultados:

**Variable independiente:** Clima Organizacional

**Factor:** Comunicación interna

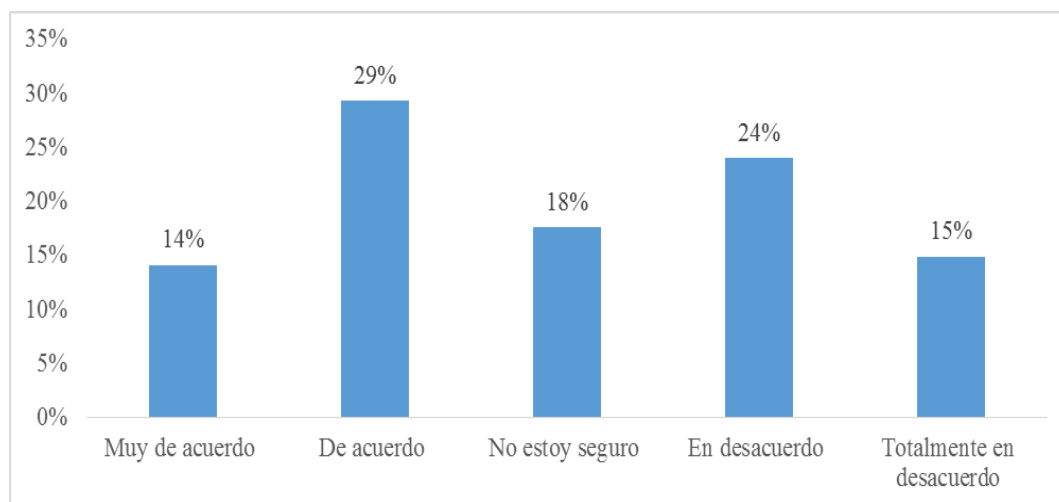
Tabla 7

*Constructo Comunicación Interna*

Nº	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?	16	14%	39	34%	23	20%	26	23%	11	10%	115	100%
2	¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?	14	12%	45	39%	18	16%	27	23%	11	10%	115	100%
3	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	28	24%	46	40%	20	17%	13	11%	8	7%	115	100%
4	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?	15	13%	35	30%	22	19%	22	19%	21	18%	115	100%
5	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?	21	18%	36	31%	15	13%	29	25%	14	12%	115	100%
6	¿Trabajamos en equipo?	25	22%	29	25%	14	12%	23	20%	24	21%	115	100%
7	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?	5	4%	26	23%	24	21%	37	32%	23	20%	115	100%

8	¿Realizamos reuniones efectivas?	6	5%	14	12%	26	23%	44	38%	25	22%	115	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>16</b>		<b>34</b>		<b>20</b>		<b>28</b>		<b>17</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>14%</b>		<b>29%</b>		<b>18%</b>		<b>24%</b>		<b>15%</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 1:** Constructo Comunicación Interna

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

De acuerdo a los resultados revelados en la pregunta uno del factor comunicación interna de la variable Clima Organizacional se observa que el 34% manifiesta que está de acuerdo con que existe una adecuada relación con los compañeros de trabajo, seguido por el 23% y el 20% que declaran que están en desacuerdo y no están seguros respectivamente, de que exista una adecuada relación, finalmente, el 14% exterioriza que está muy de acuerdo mientras que el 10% expresa que está totalmente de acuerdo con el planteamiento.

Con respecto a la pregunta dos, el 39% del personal encuestado muestra que está de acuerdo con que siente que la relación con su jefe es directa es de confianza y apoyo recíproco, seguido por el 23% que expresa que está en desacuerdo, así como el 16% y el 12% enuncian que no están seguros y muy de acuerdo correspondientemente y en último lugar el 10% del personal encuestado informa que está totalmente en desacuerdo con lo enunciado en la pregunta.

Referente a la pregunta tres, el 40% respondió que está de acuerdo con que en su área de trabajo se producen errores por falta de información, así mismo, el 24% reconoció que está muy de acuerdo con la interrogante, seguido por el 17% que

indica que no está seguro y por el 11% que reveló que está en desacuerdo, por último, el 7% contestó que está totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos con la interrogante cuatro indican que el 30% de los encuestados consideran que están de acuerdo con que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo, seguido por el 19% que manifiesta que no está seguro, así como el 19% respondió que están en desacuerdo con lo planteado en la interrogante. Mientras que, el 18% de la muestra alegó que está totalmente en desacuerdo y para concluir el 13% reconoció que está muy de acuerdo.

Concerniente a la pregunta cinco, el 31% del personal encuestado reflexiona que está de acuerdo con que pueden hablar de forma franca y sincera con su jefe cuando se presenta un problema, entre tanto, el 25 % y el 18% enuncian que están en desacuerdo y muy de acuerdo correspondientemente, de igual modo, el 13% revela que no está seguro con lo señalado en la pregunta y por último el 12% de los encuestados indicaron que está totalmente en desacuerdo.

En relación con la pregunta seis se observa que el 25% de los servidores encuestados exponen que están de acuerdo con que se trabaja en equipo, mientras que el 22% respondió con la opción muy de acuerdo, seguido por el 21% que considera que está totalmente en desacuerdo con la interrogante, así mismo, el 20% y el 12% declararon que está en desacuerdo y que no están seguros respectivamente.

En cuanto a la pregunta siete el 32% de los servidores respondieron que no están de acuerdo con que los mecanismos de comunicación sean los adecuados, de igual modo, el 23%, 21% y el 20% expusieron referente a la interrogante planteada que están de acuerdo, no están seguros y que se encuentran totalmente en desacuerdo correspondientemente, finalmente el 4% de la muestra reconoció que está muy de acuerdo con que los mecanismos de comunicación son adecuados.

Por último, respecto a la pregunta ocho el 38% de los servidores consultados indicaron referente a la realización de reuniones efectivas que están en desacuerdo, en tanto que el 23% respondió que está en desacuerdo, seguido por el

22% que expresa que está totalmente en desacuerdo, mientras que el 12% y el 5% expresaron que está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Referente al criterio emitido por los servidores de la EMBA-EP, la percepción del factor comunicación interna de la variable Clima Organizacional, es dividida al encontrarse el 39% en desacuerdo, en tanto que el 43% está de acuerdo, mientras que el 18% no está seguro. Demostrando que en algunas áreas de la institución la comunicación interna es mejor y que en otras no existe un flujo de comunicación eficaz, esto se debe a que es una institución maneja dos áreas como son la administrativa y la operativa. El área operativa es más compleja al tener rangos, es por ello que la información ascendente que se transmita debe seguir el órgano regular, mientras que la comunicación descendente no es eficiente, generando desinformación. Con respecto al área administrativa la comunicación es más fluida porque el número de servidores es menor.

**Factor: Reconocimiento**

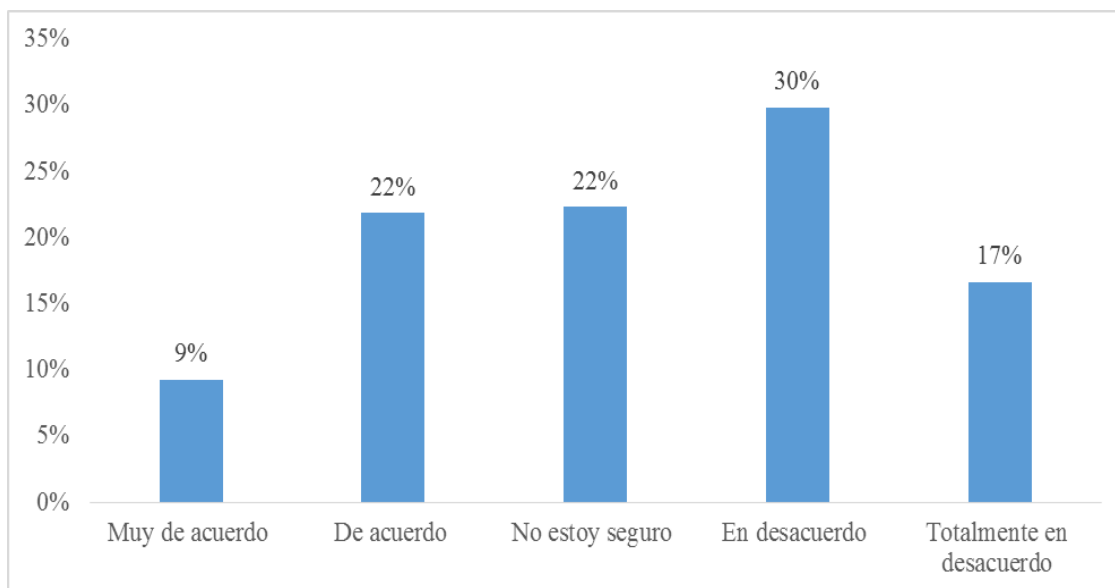
Tabla 8

*Constructo Reconocimiento*

N°	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?	4	3%	6	14%	1	18%	5	39%	9	25%	5	100%
10	¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	0	0%	6	14%	4	30%	1	36%	4	21%	5	100%
11	¿La actuación de calidad es gratificada?	0	0%	9	25%	8	24%	5	30%	3	20%	5	100%
12	¿La jefatura se	8	7%	2	24%	3	27%	3	30%	1	12%	11	100%

	fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?			8	%	1	%	4	%	4	%	5	%
13	¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	4	35	3	33	1	11	1	16	6	5%	11	100
		0	%	8	%	3	%	8	%			5	%
14	¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	1	10	2	21	2	23	3	29	1	17	11	100
		2	%	4	%	7	%	3	%	9	%	5	%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>11</b>		<b>25</b>		<b>26</b>		<b>34</b>		<b>19</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>9%</b>		<b>22%</b>		<b>22%</b>		<b>30%</b>		<b>17%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 2:** Constructo Reconocimiento

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

De acuerdo a los resultados revelados en la pregunta nueve del factor reconocimiento de la variable Clima Organizacional se observa que el 39% manifiesta que está en desacuerdo con que existe equidad en el acceso a la capacitación, seguido por el 25% y el 18% que declaran que están totalmente en desacuerdo y no están seguros respectivamente, de que exista equidad en el

acceso a la capacitación, finalmente, el 14% exterioriza que está en desacuerdo mientras que el 3% expresa que está muy de acuerdo con el planteamiento.

Con respecto a la pregunta diez, el 36% del personal encuestado muestra que está en desacuerdo con que los servidores de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos, seguido por el 30% que expresa que no está seguro, así como el 21% enuncia que está totalmente en desacuerdo y en último lugar el 16% del personal encuestado informa que está de acuerdo con lo enunciado en la pregunta.

Referente a la pregunta once, el 30% respondió que está en desacuerdo con que la actuación de calidad es gratificada, así mismo, el 25% reconoció que está de acuerdo con la interrogante, seguido por el 24% que indica que no está seguro, por último, el 20% contestó que está totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos con la interrogante doce indican que el 30% de los encuestados consideran que están totalmente en desacuerdo con que la jefatura se fija más en las habilidades de los servidores que en sus puntos débiles, seguido por el 27% que manifiesta que no está seguro y del mismo modo, el 24% respondió que están de acuerdo con lo planteado en la interrogante. Mientras que, el 12% de la muestra alegó que está totalmente en desacuerdo y para concluir el 7% reconoció que está muy de acuerdo con lo consultado.

Concerniente a la pregunta trece, el 35% del personal encuestado reflexiona que está muy de acuerdo con que hay grupos de servidores que casi nunca reciben atención ni reconocimiento, entre tanto, el 33 % y el 16% enuncian que están de acuerdo y en desacuerdo correspondientemente, de igual modo, el 11% revela que no está seguro con lo señalado en la pregunta y por último el 5% de los encuestados indicaron que está totalmente en desacuerdo.

Por último, respecto a la pregunta catorce el 29% de los servidores consultados indicaron referente a que el servidor que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas, que están en desacuerdo, en tanto que el 23% respondió que no está seguro, seguido por el 21% que expresa que está de acuerdo, mientras

que el 17% y el 10% expusieron que están totalmente en desacuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Con respecto al factor reconocimiento de la variable Clima Organizacional, 31% expone que está de acuerdo, en tanto que la mayoría de los servidores representada por el 47% han considerado que no está de acuerdo con que exista equidad en el acceso a la capacitación, tampoco que sean frecuentemente elogiados antes que criticados y corregidos, ni que una actuación de calidad sea gratificada, así como que las jefaturas se fijan más en sus puntos débiles que en sus habilidades, del mismo modo, coinciden que existen servidores que no han recibido atención ni reconocimiento y que los servidores cuando son llamados por su jefe esperan más bien elogios que críticas, esto es porque la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato es una institución que pertenece al sector público, por ende los reconocimientos no son permitidos por la Contraloría General del Estado, institución que ha observado en sus intervenciones a la EMBA-EP, que estos tipos de gasto no está direccionados al cumplimiento de la misión y visión institucional, por lo tanto, el Cuerpo de Bomberos de Ambato no contempla recursos para este fin en su presupuesto.

**Factor:** Relaciones interpersonales en el trabajo

Tabla 9

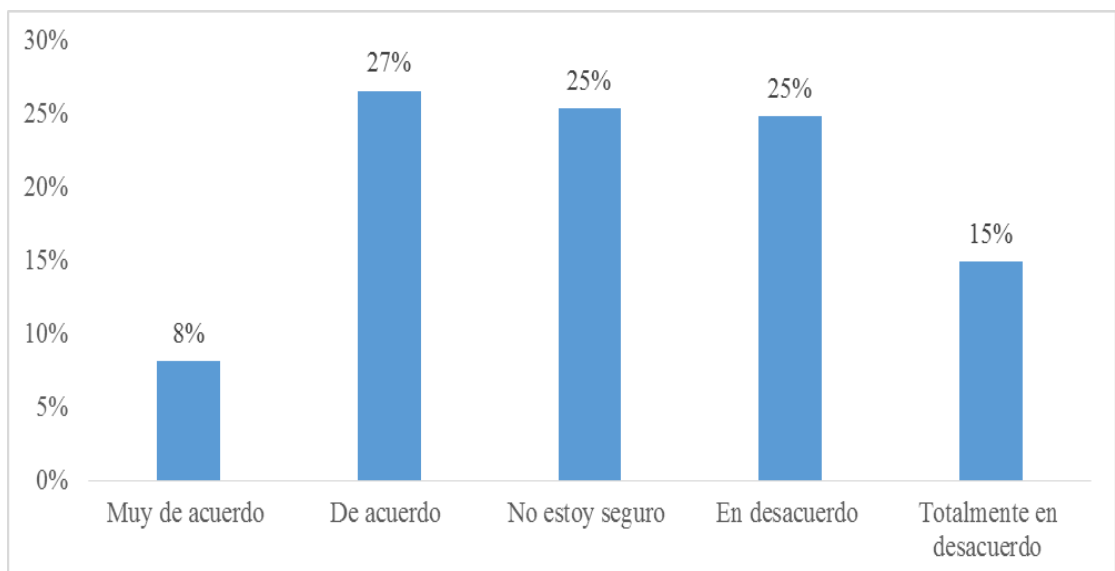
*Constructo Relaciones interpersonales en el trabajo*

Nº	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?	14	12%	36	31%	26	23%	25	22%	14	12%	115	100%
16	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	14	12%	30	26%	32	28%	29	25%	10	9%	115	100%
17	¿Confiamos los unos en los	7	6%	31	27%	30	26%	30	26%	17	15%	115	100%



	otros?												
18	¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?	5	4%	16	14%	37	32%	29	25%	28	24%	115	100%
19	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	7	6%	40	35%	21	18%	30	26%	17	15%	115	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>9</b>		<b>31</b>		<b>29</b>		<b>29</b>		<b>17</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>8%</b>		<b>27%</b>		<b>25%</b>		<b>25%</b>		<b>15%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 3:** Constructo Relaciones interpersonales en el trabajo

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

En relación con la pregunta quince del factor relaciones interpersonales en el trabajo de la variable Clima Organizacional se observa que el 31% de los empleados encuestados exponen que están de acuerdo con que los empleados se sienten seguros en su trabajo, mientras que el 23% respondió que no está seguro, seguido por el 22% que considera que está en desacuerdo con la interrogante, así mismo, el 12% declararon que está totalmente en desacuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

En cuanto a la pregunta dieciséis, el 28% de los empleados respondieron que no están seguros de que se ayuden y animen unos a otros, de igual modo, el 26%,

25% y el 12% expusieron referente a la interrogante planteada que están de acuerdo, en desacuerdo y que se encuentran muy de acuerdo correspondientemente, finalmente el 9% de la muestra reconoció que está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la pregunta diecisiete, el 27% del personal encuestado muestra que está de acuerdo con que confían los unos en los otros, seguido por el 26% que expresa que no está seguro y está en desacuerdo individualmente, así como el 15% enuncia que está totalmente en desacuerdo y en último lugar el 6% del personal encuestado informa que está muy de acuerdo con lo enunciado.

Referente a la pregunta dieciocho, el 32% respondió que no está seguro con que en la institución hablan los unos con los otros, pero no los unos de los otros, así mismo, el 25% reconoció que está en desacuerdo con la interrogante, seguido por el 24% que indica que está totalmente en desacuerdo, por último, el 14% y el 4% contestaron que están de acuerdo y muy de acuerdo correspondientemente.

Finalmente, respecto a la pregunta diecinueve, el 35% de los servidores consultados indicaron referente a que se respetan las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás, que están en desacuerdo, en tanto que el 26% respondió que está en desacuerdo, seguido por el 18% que expresa que no están seguros, mientras que el 15% y el 6% expusieron que están totalmente en desacuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Con respecto al factor relaciones interpersonales en el trabajo de la variable Clima Organizacional, los resultados obtenidos de los servidores encuestado son contrapuestos. El 35% está de acuerdo con que existen buenas relaciones interpersonales, mientras que otro el 40% está en desacuerdo. Este comportamiento radica en el tipo de estructura la institución, la que se divide en dos grupos, el operativo que representa gran parte del conglomerado laboral y por otro lado el personal administrativo quienes conforman una minoría. Por el trabajo que realiza el personal operativo, deben tener mutua confianza, colaboración entre compañeros. Mientras que la relación que tienen entre grupos laborales, es decir entre el personal administrativo y operativo no es favorable, porque no se comprende la importancia que tiene la labor que cada uno realiza.

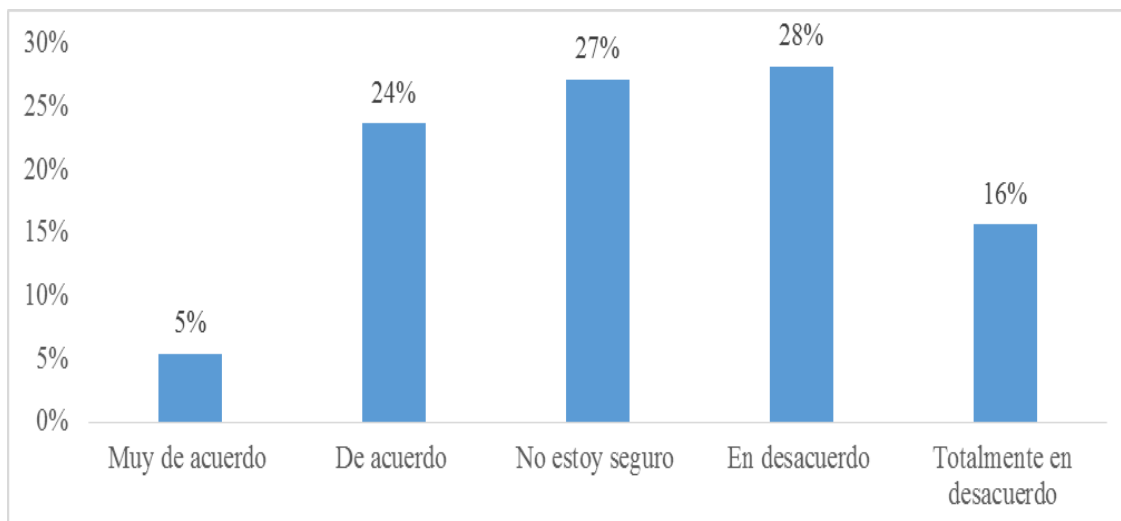
**Factor:** Toma de decisiones

Tabla 10

*Constructo Toma de decisiones*

Nº	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	¿Las decisiones se toman oportunamente?	10	9%	28	24%	29	25%	28	24%	20	17%	115	100%
21	Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.	4	3%	30	26%	28	24%	39	34%	14	12%	115	100%
22	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.	10	9%	31	27%	29	25%	31	27%	14	12%	115	100%
23	Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones	2	2%	24	2%	30	26%	40	35%	19	17%	115	100%
24	¿Las decisiones se basan en información confiable?	5	4%	23	20%	40	35%	24	21%	23	20%	115	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>6</b>		<b>27</b>		<b>31</b>		<b>32</b>		<b>18</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>5%</b>		<b>24%</b>		<b>27%</b>		<b>28%</b>		<b>16%</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 4:** Constructo Toma de decisiones

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Referente a la pregunta veinte, del factor toma de decisiones de la variable Clima Organizacional el 25% respondió que no está seguro con las decisiones se toman oportunamente, así mismo, el 24% reconoció que está de acuerdo y en desacuerdo individualmente, seguido por el 17% que indica que está totalmente en desacuerdo, por último, el 9% contestó que está muy de acuerdo.

Los resultados obtenidos con la interrogante veinte y uno, indican que el 34% de los encuestados consideran que están en desacuerdo con que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores, seguido por el 26% que manifiesta que está de acuerdo y del mismo modo, el 24% respondió que no están seguros con lo planteado en la interrogante. Mientras que, el 12% de la muestra alegó que está totalmente en desacuerdo y para concluir el 3% reconoció que está muy de acuerdo con lo consultado.

Concerniente a la pregunta veinte y dos, el 27% del personal encuestado reflexiona que está en desacuerdo y de acuerdo con que pueden emplear su propia iniciativa para hacer las cosas, entre tanto, el 25% y el 12% enuncian que no están seguros y totalmente en desacuerdo correspondientemente, y por último el 9% de los encuestados indicaron que están muy de acuerdo.

Con respecto a la pregunta veinte y tres, el 35% del personal encuestado muestra que sienten que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones, seguido por el 26% y el 21% que expresan que no está seguro

y está de acuerdo individualmente, así como el 17% denuncia que está totalmente en desacuerdo y en último lugar el 2% del personal encuestado informa que está muy de acuerdo con lo enunciado en la pregunta.

Por último, respecto a la pregunta veinte y cuatro, el 35% de los servidores consultados indicaron referente a que las decisiones se basan en información confiable, que están seguros, en tanto que el 21% respondió que está en desacuerdo, seguido por el 20% que expresa que está de acuerdo y totalmente en desacuerdo indivisamente, mientras que el 4% expuso que están muy de acuerdo.

De acuerdo con los datos obtenidos del factor toma de decisiones de la variable Clima Organizacional, el 29% manifiesta que está de acuerdo con lo considerado en el constructo, en tanto que el 44% de los servidores públicos de la EMBA-EP reflexiona que la toma de decisiones no se basa en información confiable ni se la realiza de forma oportuna, así como, exteriorizan que no pueden emplear su propia iniciativa para hacer las cosas, también mayoritariamente manifiestan que la institución no anima a sus empleados a que tomen sus propias decisiones a causa de los distintos niveles jerárquicos que tienen los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato-Empresa Pública.

**Factor:** Adaptación al cambio

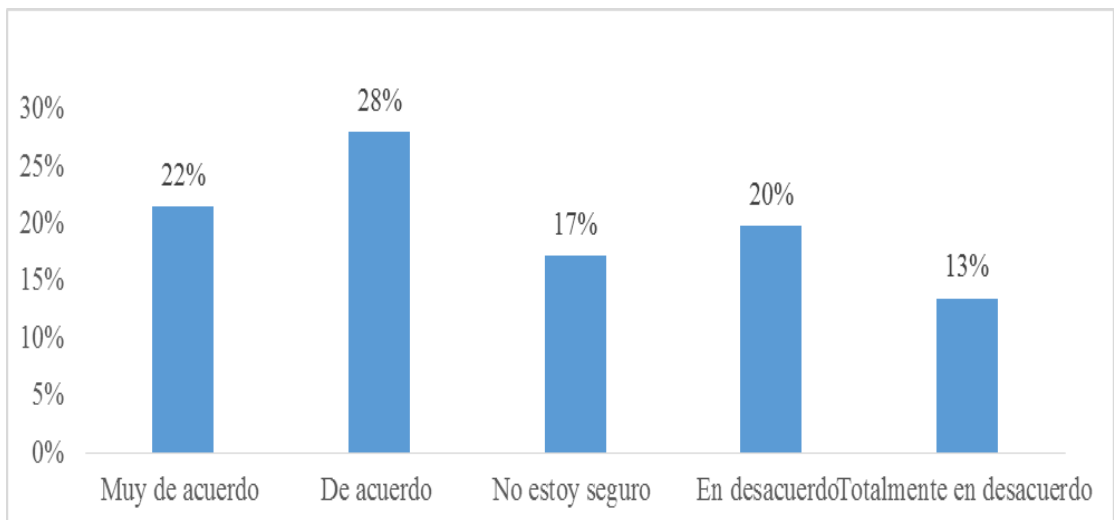
Tabla 11

*Constructo Adaptación al cambio*

N°	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	50	43%	30	26%	15	13%	14	12%	6	5%	115	100%
26	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?	18	16%	32	28%	23	20%	28	24%	14	12%	115	100%
27	¿Estamos	2	18%	3	32%	2	17%	2	19%	1	13%	11	100%

	dispuestos a adaptarnos a los cambios?	1	%	7	%	0	%	2	%	5	%	5	%
28	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	10	9%	30	26%	21	18%	27	23%	27	23%	115	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>25</b>		<b>32</b>		<b>20</b>		<b>23</b>		<b>16</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>22%</b>		<b>28%</b>		<b>17%</b>		<b>20%</b>		<b>13%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 5:** Constructo Adaptación al cambio

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Referente a la pregunta veinte y cinco, el 43% del factor adaptación al cambio de la variable Clima Organizacional respondió que sienten la necesidad de que existan cambios, así mismo, el 26% reconoció que está de acuerdo con la interrogante, seguido por el 13% y 12% que indican que no están seguros y en desacuerdo respectivamente, por último, el 5% contestó que está totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos con la interrogante veinte y seis indican que el 28% de los encuestados consideran que están de acuerdo con que son lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios, seguido por el 24% que manifiesta que está en desacuerdo y del mismo modo, el 20% respondió que no están seguros con lo planteado. Mientras que, el 16% de la muestra alegó que está muy de acuerdo y

para concluir el 12% reconoció que está totalmente en desacuerdo con lo consultado.

Concerniente a la pregunta veinte y siete, el 32% del personal encuestado reflexiona que está de acuerdo con que están dispuestos a adaptarse a los cambios, entre tanto que, el 19 % y el 18% enuncian que están en desacuerdo y muy de acuerdo correspondientemente, de igual modo, el 17% revela que no está seguro con lo señalado en la pregunta y por último el 13% de los encuestados indicaron que está totalmente en desacuerdo.

Por último, respecto a la pregunta veinte y ocho el 26% de los servidores consultados indicaron referente a que, si han empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión en la institución, que están en desacuerdo, en tanto que el 23% respondió que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo individualmente, seguido por el 18% que expresa que no está seguro, mientras que el 9% expuso que están muy de acuerdo.

En relación al factor adaptación al cambio de la variable Clima Organizacional, el 50% de los servidores ha coincidido al estar de acuerdo en que siente la necesidad de que existan cambios, así como también indicaron que son lo suficientemente flexibles para aceptarlos y adaptarse a ellos y finalmente exteriorizaron que han empezado a utilizar nuevas tecnologías o herramientas de gestión, en tanto que el 33% de los servidores no están de acuerdo. La EMBA-EP ha sido y es una institución versátil, a partir de su creación en el año de 1951 originada por la necesidad que tenía la ciudad de contar con una entidad de socorro a raíz del terremoto de 194, posteriormente, Por Decreto Ejecutivo dejó de pertenecer al Ministerio de Bienestar Social y pasó a ser competencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato para finalmente en el año 2010 cambiar su figura al constituirse como Empresa Pública. Actualmente está entrando en proceso de liquidación para ser adscrita al municipio, demostrando ser flexible.

**Variable dependiente:** Satisfacción Laboral

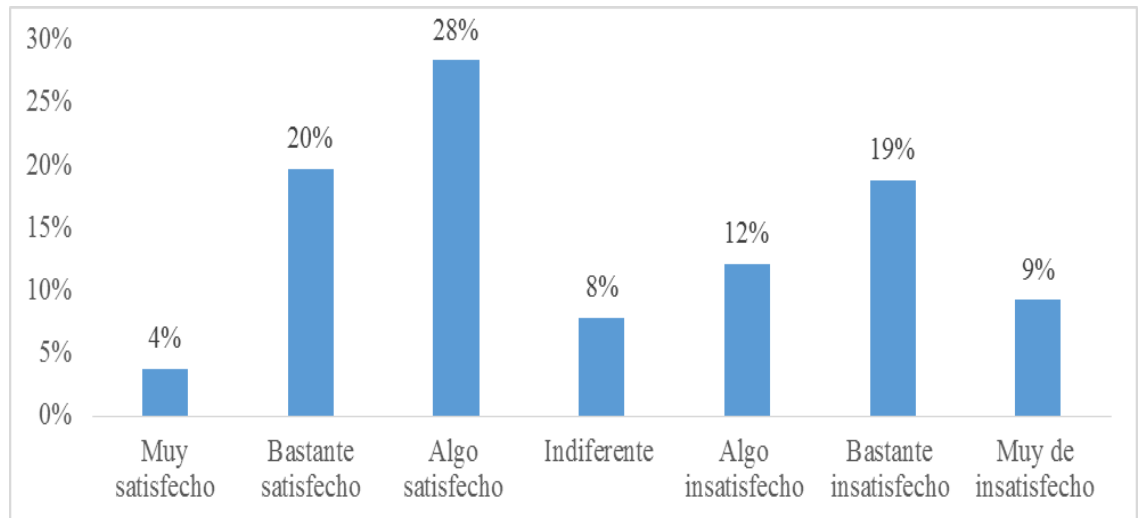
**Factor:** Satisfacción con la relación con sus superiores

Tabla 12

*Constructo Satisfacción con la relación con sus superiores*

N°	Factores / Preguntas	Muy satisfecho		Bastante satisfecho		Algo satisfecho		Indiferente		Algo insatisfecho		Bastante insatisfecho		Muy insatisfecho		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Las relaciones personales con sus superiores	5	4%	2	21%	3	29%	8	7%	3	11%	2	21%	8	7%	11	100%
2	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	5	4%	2	21%	3	27%	9	8%	3	11%	2	21%	9	8%	11	100%
3	El apoyo que recibe de sus superiores.	3	3%	2	17%	3	30%	1	9%	1	14%	1	15%	1	13%	11	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>4</b>		<b>23</b>		<b>33</b>		<b>9</b>		<b>14</b>		<b>22</b>		<b>11</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>4%</b>		<b>20%</b>		<b>28%</b>		<b>8%</b>		<b>12%</b>		<b>19%</b>		<b>9%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 6:** Constructo Satisfacción con la relación con sus superiores

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

De acuerdo a los resultados revelados en la pregunta uno del factor satisfacción con la relación con sus superiores de la variable Satisfacción Laboral, se observa que el 29% manifiesta que se sienten algo satisfechos con las relaciones personales con sus superiores, seguido por el 21% que declararon que se sienten



bastante satisfechos así como bastante insatisfechos individualmente, mientras que el 11% exterioriza que se sienten insatisfechos, en tanto que el 7% expresa que se sienten muy insatisfechos e indiferentes respectivamente, finalmente, el 4% respondió que se sienten muy satisfechos con el planteamiento.

Con respecto a la pregunta dos, el 27% del personal encuestado muestra que se siente algo satisfecho con la forma en que sus supervisores juzgan su tarea, seguido por el 21% que expresa que se siente bastante satisfecho, así como bastante insatisfecho respectivamente, mientras que el 11% enuncian que se sienten algo insatisfechos, en tanto que el 8% expuso que se sienten muy insatisfechos e indiferentes, y, por último, el 4% del personal encuestado informa que se siente muy satisfecho.

Referente a la pregunta tres, el 30% y el 17% respondieron que se sienten algo satisfechos y bastante satisfechos con el apoyo que recibe de sus superiores, así mismo, el 15% y 14% reconoció que se sienten bastante insatisfechos y algo insatisfechos correspondientemente, seguido por el 13% que indicaron que se sienten muy insatisfechos y por el 9% que reveló su indiferencia, por último, el 3% contestaron que se sienten muy insatisfechos.

Los resultados obtenidos de las encuestas levantadas a los servidores de la EMBA-EP con respecto al factor satisfacción con la relación con sus superiores de la variable Satisfacción Laboral, expresan que el 52% de los empleados se sienten satisfechos en laguna medida con respecto al apoyo y a relaciones personales con sus superiores, así como con la forma como estos juzgan su trabajo, mientras que el 40%, se sesga hacia un sentimiento de insatisfacción relativo a la relación con sus superiores, este evidente antagonismo hacia los extremos se produce debido a las múltiples jerarquías que se manejan en la institución, por tanto, el criterio de los empelados difiere al referirse al sentimiento de satisfacción o insatisfacción que les inspira sus superiores al tratarse de varios individuos con diverso carácter y proceder generando que las opiniones no sean homogéneas.

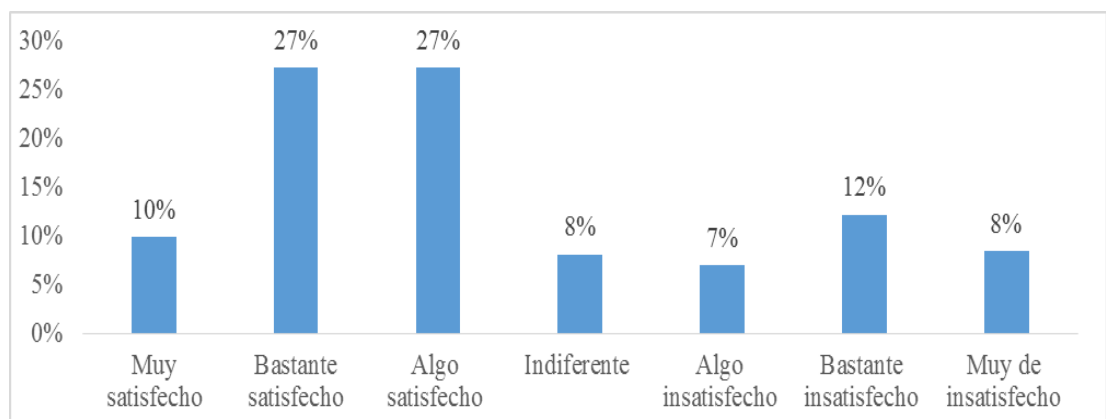
**Factor:** Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo

Tabla 13

*Constructo Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo*

N°	Factores / Preguntas	Muy satisfecho		Bastante satisfecho		Algo satisfecho		Indiferente		Algo insatisfecho		Bastante insatisfecho		Muy insatisfecho		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	14	12%	26	23%	32	28%	10	9%	33	3%	15	13%	15	13%	115	100%
5	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	13	11%	38	33%	33	29%	77	6%	10	9%	10	9%	45	3%	115	100%
6	La temperatura de su lugar de trabajo.	77	6%	30	26%	29	25%	111	10%	11	10%	17	15%	10	9%	115	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>11</b>		<b>31</b>		<b>31</b>		<b>9</b>		<b>8</b>		<b>14</b>		<b>10</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>10%</b>		<b>27%</b>		<b>27%</b>		<b>8%</b>		<b>7%</b>		<b>12%</b>		<b>8%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 7:** Constructo Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Referente a la pregunta cuatro del factor satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo de la variable Satisfacción Laboral, el 28% y 23% de los

encuestados respondieron sentirse algo satisfechos y bastante satisfechos respectivamente con el entorno físico y espacio que dispone en su lugar de trabajo, así mismo, el 13% reconoció estar bastante insatisfecho y muy insatisfecho, seguido por el 12% y 9% que indican estar muy satisfechos e indiferentes respectivamente, por último, el 3% contestó que está talgo insatisfecho.

Los resultados obtenidos con la interrogante cinco indican que el 33% y 29% de los encuestados consideran que están bastante satisfechos, así como algo satisfechos con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, del mismo modo, el 11% respondió que no están muy satisfechos con lo planteado, seguido por el 9% que manifiesta que están algo insatisfechos y bastante insatisfechos equivalentemente, mientras que, el 3% dijo estar muy insatisfecho.

Concerniente a la pregunta seis, el 26% y el 25% del personal encuestado reflexiona que están bastante satisfechos así como algo satisfechos con la temperatura de su local de trabajo, entre tanto que, el 15 % y el 10% enuncian que están bastante insatisfechos y algo insatisfechos correspondientemente, de igual modo, el 10% revela que está indiferente con lo señalado en la pregunta y por último el 9% y el 6% de los encuestados indicaron que están muy insatisfechos y muy satisfechos correspondientemente.

Los datos obtenidos con relación al factor satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo de la variable Satisfacción Laboral, el 64% orientan en mayor medida hacia el sentimiento de satisfacción con respecto a la limpieza, higiene, salubridad, temperatura, entorno físico y el espacio del que disponen en su lugar de trabajo, en tanto que, el 27% considera absolutamente lo contrario. Esta tendencia se justifica debido que la institución cuenta con cuatro de sus seis infraestructuras en óptimas condiciones y las cuales poseen el mayor número de personal, mientras que dos compañías presentan inconvenientes, una de ellas es la Compañía X-4 ubicada en Huachi Chico, esta construcción está colapsando al haber sido edificada en un relleno causando malestar en el personal que se encuentra destinado a cuidar de ella, puesto que fue abandonada por no prestar las debidas seguridades al personal, mientras que la otra Compañía es la denominada

X-5 ubicada en Samanga presenta problemas de temperaturas bajas, al estar situada en una zona alta, instituyendo insatisfacción en el personal que allí labora.

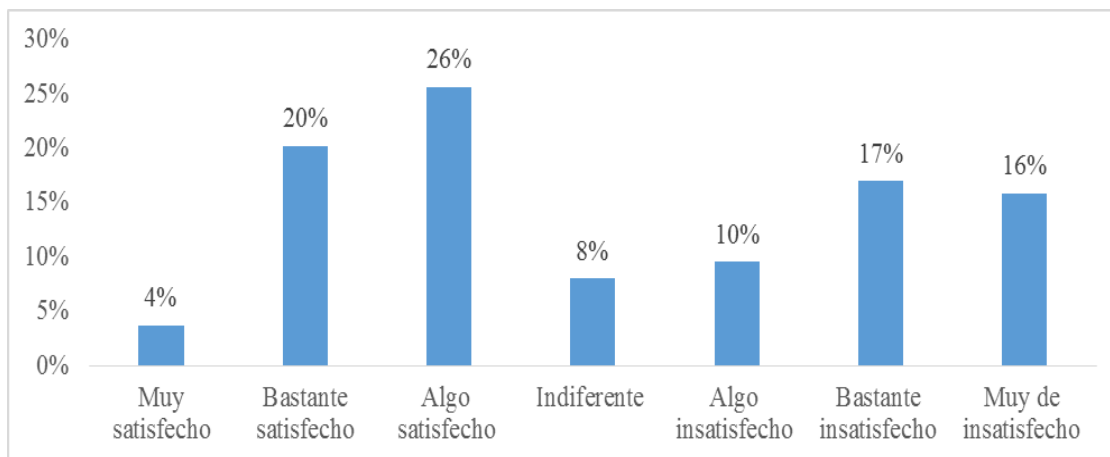
**Factor:** Satisfacción con la participación en las decisiones

Tabla 14

*Constructo Satisfacción con la participación en las decisiones*

N°	Factores / Preguntas	Muy satisfecho		Bastante satisfecho		Algo satisfecho		Indiferente		Algo insatisfecho		Bastante insatisfecho		Muy insatisfecho		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.	3	3%	2	19%	2	25%	1	10%	9	8%	2	19%	1	17%	11	100%
8	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.	4	3%	3	26%	2	25%	9	8%	1	10%	2	17%	1	10%	11	100%
9	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	7	6%	2	21%	3	30%	8	7%	1	11%	1	15%	1	10%	11	100%
10	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su jefe.	3	3%	1	15%	2	23%	9	8%	1	9%	1	17%	3	27%	11	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>4</b>		<b>23</b>		<b>30</b>		<b>9</b>		<b>11</b>		<b>20</b>		<b>18</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>4%</b>		<b>20%</b>		<b>26%</b>		<b>8%</b>		<b>10%</b>		<b>17%</b>		<b>16%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 8:** Constructo Satisfacción con la participación en las decisiones

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

En relación con la pregunta siete del factor satisfacción con la participación en las decisiones de la variable Satisfacción Laboral, se observa que el 25% y el 19% de los empleados encuestados exponen que están algo satisfechos y bastante satisfechos con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales, mientras que el 19% y 17% respondieron que bastante insatisfechos y muy insatisfechos, seguido por el 10% que se siente indiferente con lo manifestado en la interrogante, así mismo, el 8% y el 3% declararon que están algo insatisfechos y muy satisfechos correspondientemente.

En cuanto a la pregunta ocho, el 26% y el 25% de los empleados respondieron que se sienten bastante satisfechos y algo satisfechos respectivamente con su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección, seguido por el 17% que expuso que se siente bastante insatisfecho, de igual modo, el 10% expusieron referente a la interrogante planteada que se sienten algo insatisfechos y muy insatisfechos equivalentemente, finalmente el 8% y el 3% de la muestra reconoció que se sienten indiferentes así como muy satisfechos.

Con respecto a la pregunta nueve, el 30% y 21% del personal encuestado muestra que se siente algo satisfecho y bastante satisfecho con su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa, seguido por el 15% y el 11% que expresan que se sienten bastante insatisfechos y algo insatisfechos, así como el 10% enuncia que se siente muy insatisfecho y, por último, el 7% y el 6% del personal encuestado informa que se sienten indiferentes y muy satisfechos.

Por último, referente a la pregunta diez, el 27% y el 23% respondieron que se sienten muy insatisfechos y algo satisfechos con la “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de la institución, así mismo, el 17% y 15% reconocieron que se sienten bastante insatisfechos y bastante satisfechos correspondientemente, seguido por el 9% que indica que se sienten algo insatisfechos, por último, el 8% y el 3% contestaron que se sienten indiferentes, así como muy satisfechos correspondientemente.

Se evidencia que el 50% del personal referente al factor satisfacción con la participación en las decisiones, considera que se siente algún nivel de satisfacción con la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales, la participación que tienen los empleados en las decisiones de su departamento o sección, la participación en las decisiones del grupo en el que trabajan con respecto a la empresa. En tanto que el 43% de los empleados encuestados opinan que se sienten insatisfechos con la igualdad, justicia y trato que reciben de la institución. Con respecto a factor no todos los empleados se sienten partícipes en la toma de decisiones, puesto que, quienes resuelven son los oficiales en el caso de los bomberos e inclusive en las decisiones no se consideran al personal administrativo que en este caso es el mayor relegado y perjudicado.

**Factor:** Satisfacción con su trabajo

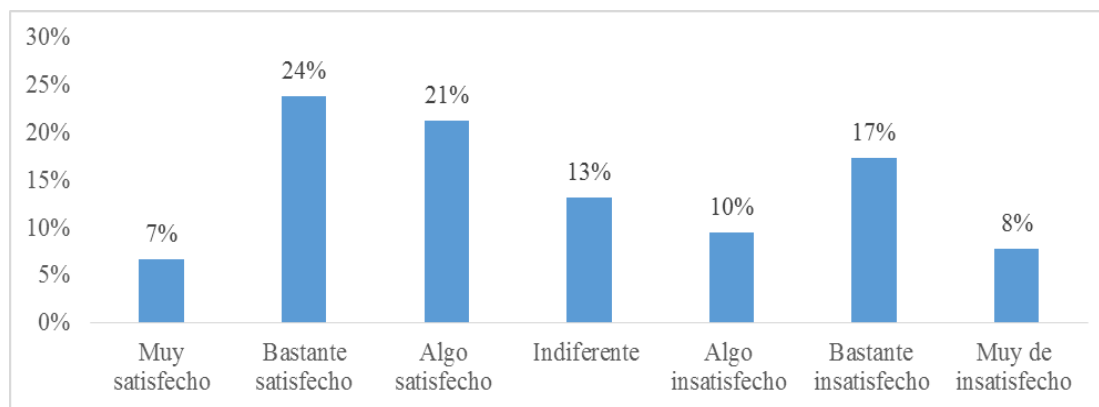
Tabla 15

*Constructo Satisfacción con su trabajo*

N°	Factores / Preguntas	Muy satisfecho		Bastante satisfecho		Algo satisfecho		Indiferente		Algo insatisfecho		Bastante insatisfecho		Muy insatisfecho		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	1%	5	22%	8	24%	5	13%	1	10%	2	19%	3	11%	5	100%

1 2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	3	3%	2	20%	2	24%	2	17%	1	9%	2	21%	7	6%	11	5	100%				
1 3	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	9%	3	27%	1	7%	1	15%	1	4%	1	12%	1	3%	11	11	5	100%			
1 4	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	8	7%	3	27%	2	5%	2	22%	1	2%	1	10%	1	9%	2	18%	8	7%	11	5	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>8</b>		<b>28</b>		<b>25</b>		<b>15</b>		<b>11</b>		<b>20</b>		<b>9</b>		<b>115</b>						
<b>Porcentaje</b>		<b>7%</b>		<b>24%</b>		<b>21%</b>		<b>13%</b>		<b>10%</b>		<b>17%</b>		<b>8%</b>		<b>100%</b>						

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 9:** Constructo Satisfacción con su trabajo

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Con respecto a la pregunta once, del factor satisfacción con su trabajo de la variable Satisfacción Laboral, el 24% y el 22% del personal encuestado muestra que se siente algo satisfecho y bastante satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que se destaca, seguido por el 19% que expresa que se siente bastante insatisfecho, mientras que el 13% y el 11% enuncian que se sienten indiferentes y muy insatisfechos correspondientemente,

en tanto que el 10% y el 1% expusieron que se sienten algo insatisfechos y muy satisfechos.

Referente a la pregunta doce, el 24% y el 21% respondieron que se sienten algo satisfechos y bastante insatisfechos con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, así mismo, el 20% y 17% reconocieron que se sienten bastante satisfechos e indiferentes correspondientemente, seguido por el 9% que indica que se siente algo insatisfecho, finalmente, el 6% y 3% que revelaron que se sienten muy insatisfechos y muy satisfechos respectivamente.

Los resultados obtenidos con la interrogante trece indican que el 27% y 17% de los encuestados se sienten bastante satisfechos y muy satisfechos con las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo, así como, el 15% respondió que se sienten algo satisfechos, seguido por el 12% y el 11% que manifiestan que se sienten indiferentes y algo insatisfechos respectivamente, mientras que, el 11% y el 7% que indicaron que se sienten bastantes insatisfechos y muy insatisfechos.

Por último, concerniente a la pregunta catorce, el 27% y el 22% del personal encuestado reflexiona que se sienten bastante satisfechos y algo satisfechos con los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar, entre tanto que, el 18% y el 10% enuncian que se sienten bastante insatisfechos indiferentes correspondientemente, de igual modo, el 9% revela que se siente algo insatisfecho con lo señalado en la pregunta y por último el 7% de los encuestados indicaron que se sienten muy insatisfechos y muy satisfechos equivalentemente.

Con respecto a los resultados obtenidos del factor satisfacción con su trabajo de la variable Satisfacción Laboral, se constata que el 52% del personal se siente en alguna medida satisfecho con las oportunidades que le ofrece el trabajo para realizar las cosas en las que se destacan y les gusta, así también como de los objetivos tasas y metas de producción que deben alcanzar. En tanto que, otra parte del personal que alcanza casi el 35% se siente en alguna medida insatisfecho. Esta divergencia en su mayoría se presenta en el personal operativo, el que se forma en varias disciplinas como son prehospitolaria, rescate, manejo de vehículos de emergencia, derrame de productos peligrosos, entre otras. El funcionario que dentro su formación ha desatado en una disciplina se especializa para parte del



grupo élite. Por el contrario, a lo manifestado, existe otra parte de empleados que se destacan en otras ramas, pero al no ser actividades que se relacionan con la formación bomberil, no les dan la oportunidad a la mayoría de ellos para trabajar en lo que les gusta.

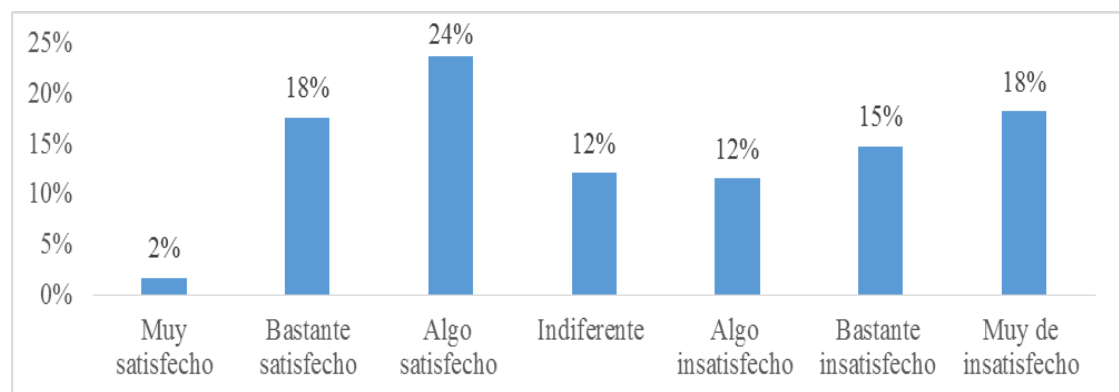
**Factor:** Satisfacción con el reconocimiento

Tabla 16

*Constructo Satisfacción con el reconocimiento*

N°	Factores / Preguntas	Muy satisfecho		Bastante satisfecho		Algo satisfecho		Indiferente		Algo insatisfecho		Bastante insatisfecho		Muy insatisfecho		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Las oportunidades de promoción que tiene.	3	3%	2	20%	2	25%	1	17%	9	8%	1	13%	1	15%	11	100%
16	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución	2	2%	1	17%	2	23%	1	10%	1	14%	1	13%	2	22%	11	100%
17	El salario que usted recibe.	1	1%	1	17%	2	23%	1	10%	1	13%	2	18%	2	18%	11	100%
<b>Total Frecuencia</b>		<b>2</b>		<b>20</b>		<b>27</b>		<b>14</b>		<b>13</b>		<b>17</b>		<b>21</b>		<b>115</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>2%</b>		<b>18%</b>		<b>24%</b>		<b>12%</b>		<b>12%</b>		<b>15%</b>		<b>18%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta



**Figura 10:** Constructo Satisfacción con el reconocimiento

Fuente: Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Los resultados obtenidos con la interrogante quince del factor satisfacción con el reconocimiento de la variable Satisfacción Laboral indican que el 25% y el 20% de los encuestados consideran que se sienten algo satisfechos y bastante satisfechos con las oportunidades de promoción que tiene, seguido por el 17% y el 15% que manifiestan que se sienten indiferentes y muy insatisfechos correspondientemente, y del mismo modo, el 13% respondió que se sienten bastante insatisfechos con lo planteado. Mientras que, el 8% de la muestra alegó que se sienten algo insatisfechos y para concluir el 3% reconoció que se sienten muy satisfechos.

Concerniente a la pregunta dieciséis, el 23% y el 22% del personal encuestado reflexionan que sienten algo satisfechos y muy insatisfechos con las oportunidades de formación que le ofrece la institución, entre tanto que, el 17% y el 14% enuncian que se sienten bastante satisfechos así como algo insatisfechos respectivamente, de igual modo, el 13% y 10% revelan que se sienten bastante insatisfechos e indiferentes correspondientemente, y por último el 2% de los encuestados indicaron que se sienten muy satisfechos.

Por último, respecto a la pregunta diecisiete el 23% y el 18% de los servidores consultados indicaron referente a su satisfacción con el salario que reciben, que se sienten algo satisfechos y muy insatisfechos, en tanto que el otro 18% de los encuestados respondieron que se sienten bastante insatisfechos, seguido por el 17% y el 13% que expresan que se sienten bastante satisfechos y algo insatisfechos, mientras que el 1% expuso que se sienten muy satisfechos.

Con respecto al factor satisfacción con el reconocimiento de la variable Satisfacción Laboral, se comprueba que los resultados están contrapuestos, el 44% siente algún nivel de satisfacción referente al salario que perciben, las oportunidades de promoción y de formación que tiene los empleados, en tanto que el 45% manifiesta insatisfacción. Esta contradicción de resultados se da a consecuencia de que los dos grupos de trabajadores de los que se compone la empresa no tienen los mismos beneficios, tal es el caso del personal que trabaja en el área administrativa que a pesar de que en sus normas internas esté considerado un plan de carrera, nunca se le ha dado cumplimiento, perjudicando a los

empleados al no permitirles ascender y obtener los beneficios que eso conlleva. Por otro lado, el personal operativo en este caso posee muchas ventajas al tener toda la oportunidad de ascender cada cinco años al rango inmediato superior con el respectivo aumento de sueldo que le representaría la nueva jerarquía, aunque en algunos casos los algunos servidores deben quedarse en el mismo rango por que no cumplen con los requisitos para ascender.

Con la información obtenida referente al clima organizacional y la satisfacción laboral se determina que la variable independiente clima organizacional no es percibida como favorable por los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública no es favorable, evidenciado por una parte representativa de los servidores quienes se inclinan hacia la consideración que están desacuerdo con que exista reconocimiento por el trabajo realizado, participación en la toma de decisiones, buenas relaciones interpersonales, buena comunicación interna a excepción del constructo adaptación al cambio, el que es considerado como positivo. Referente a la variable dependiente satisfacción laboral se observó que los servidores se encuentran mayoritariamente muy insatisfechos con respecto al su extremo opuesto, en aspectos como la satisfacción con el trabajo, relación con sus superiores, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones y el reconocimiento.

## **5.2. Comprobación Hipótesis**

En la presente investigación se planteó la siguiente hipótesis:

- **H1:** El clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública

Para comprobar la Hipótesis, se utilizó el análisis de correlación múltiple, calculado a través de un software estadístico con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo. Citando a Lind, Marchal, & Wathen (2012, pág, 463) el análisis de correlación lineal es una técnica estadística utilizada para brindar una medida cuantitativa de la fuerza de la relación entre dos variables. Este coeficiente en la presente investigación fue utilizado para analizar la

correlación entre 2 variables (X = Clima Organizacional - Y = Satisfacción Laboral) mediante la correlación simple y para el análisis de correlación de más de dos variables independientes (Constructos de la variable Clima Organizacional) predictoras (X1, X2, ..., Xk), con respecto a la dependiente (Y= Satisfacción Laboral) se empleó la correlación múltiple. Previo al cálculo de correlación, se obtuvo el promedio de la variable clima organizacional y satisfacción laboral a través de la media aritmética de las preguntas asociadas a cada una de estas variables latentes, de acuerdo al proceso establecido por Hayes, A. F. (2017). La Tabla N°14 expresa los valores de regresión entre las variables de estudio.

Tabla 17

*Correlaciones entre las variables de estudio*

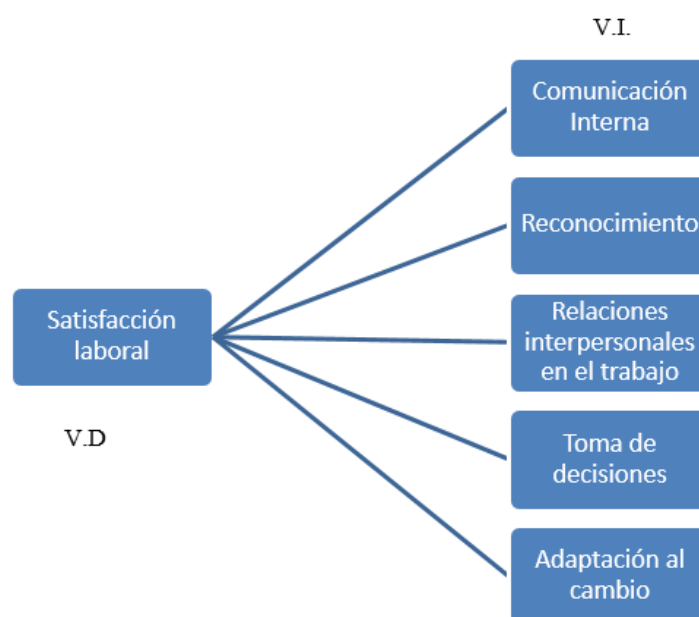
<b>Correlaciones</b>			
		<b>Clima Organizacional</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Correlación de Pearson	1	,851**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	115	115
<b>Satisfacción Laboral</b>	Correlación de Pearson	,851**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	115	115
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

Los resultados explican que el nivel de asociación de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral es positiva fuerte y significativa (0,85; p-valor < 0.05), resultado que confirma conclusiones similares derivadas del análisis de la relación entre las dos variables realizado por Manosalvas, Manosalvas y Quintero (2015) así como lo comprobado por Chiang Vega et al. (2008), lo que permite aceptar con fundamento la hipótesis de investigación: “El clima

organizacional incide en la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública”.

Tal como lo indican (Lind, Marchal, & Wathen (2012, pág, 465) quienes manifiestan que el coeficiente de correlación de Pearson describe la fuerza de la relación que existe entre dos variables en escala de intervalo o razón. Este coeficiente de correlación puede adoptar cualquier valor de -1,00 a +1,00. Adicionalmente, los autores aclaran que un coeficiente de correlación de -1,00 o de +1,00 demuestra una correlación perfecta, así mismo, establecen los rangos de correlación de la siguiente manera: -1 Correlación negativa perfecta, -0,75 Correlación negativa fuerte, -0.50 Correlación negativa moderada, -0.25 Correlación negativa débil, 0 No hay correlación, 0.25 Correlación positiva débil, 0.50 Correlación positiva moderada, 0.75 Correlación positiva fuerte y 1,00 Correlación positiva perfecta. Posteriormente se aplicó la técnica de correlación múltiple para analizar la relación de cada uno de los subconstructos del clima organizacional con la satisfacción laboral.



**Figura 11:** Variable Satisfacción Laboral y subestructos de la variable Clima Organizacional.

La tabla detallada a continuación muestra el resumen del análisis de correlación múltiple:

Tabla 18

*Resumen del Modelo de Correlación Múltiple*

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,881 <sup>a</sup>	,776	,766	,66850
a. Predictores: (Constante), Adaptación al cambio, Reconocimiento, Relaciones interpersonales en el trabajo, Toma de decisiones, Comunicación Interna				

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

En la Tabla 18, el valor R indica que los constructos de la variable independiente “Clima Organizacional” explican o contabilizan el 88 % el comportamiento de la variable dependiente “Satisfacción Laboral”, pudiendo asegurar que el 12% de la variación se debe a otros factores.

Tabla 19

*Resumen del Modelo de Correlación Múltiple*

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
<b>Modelo</b>		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regresión	168,918	5	33,784	75,597	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	48,711	109	,447		
	Total	217,629	114			
a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral						
b. Predictores: (Constante), Adaptación al cambio, Reconocimiento, Relaciones interpersonales en el trabajo, Toma de decisiones, Comunicación Interna						

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

En la Tabla 19, el valor de F (75,597) tiene asociado un valor de significancia (p-valor) menor al nivel de significancia de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula que expresa que todos los coeficientes de regresión múltiple son cero, concluyendo que alguno de los valores  $\beta$  es diferente de cero, Por lo tanto,

significa que algunos de los constructos (Comunicación Interna y Toma de decisiones) de la variable independiente “Clima Organizacional”, tienen la capacidad de explicar la variación de la variable dependiente “Satisfacción Laboral”.

Tabla 20

*Coefficientes del Modelo de Regresión*

Coefficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	- ,173	,285		-6,607	,545
	Comunicación Interna	,295	,130	,192	2,270	,025
	Reconocimiento	,072	,121	,035	,598	,551
	Relaciones interpersonales en el trabajo	,150	,113	,103	1,330	,186
	Toma de decisiones	,836	,116	,554	7,235	,000
	Adaptación al cambio	,125	,086	,096	1,449	,150

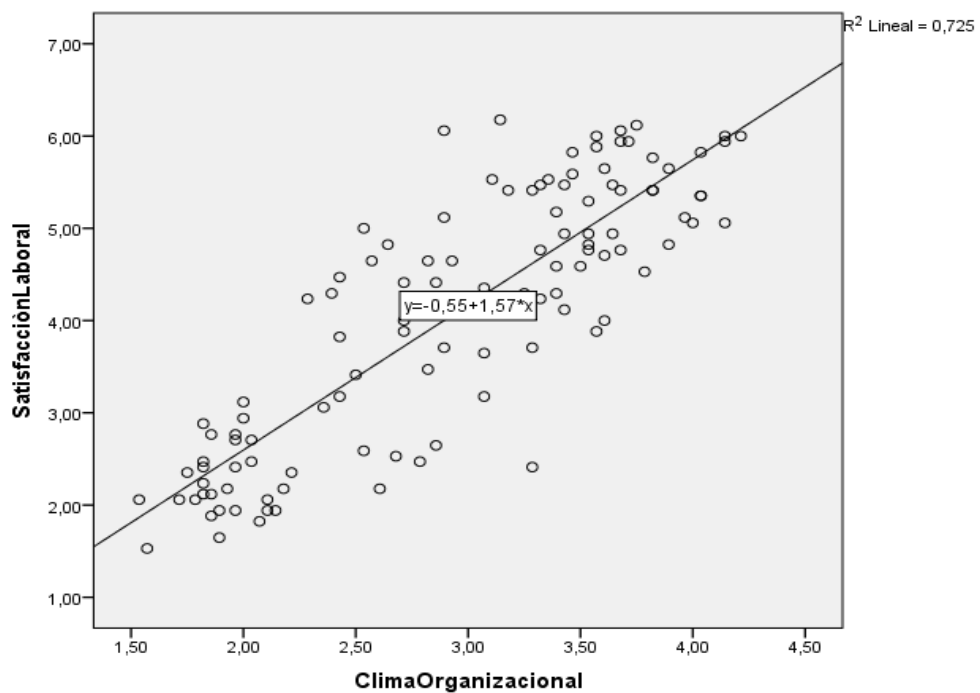
a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

La última columna de la Tabla 20, representa el p-valor asociado a cada coeficiente. Al observar la Tabla 20, se puede concluir que los constructos Comunicación Interna (Sig. 0.025 < p-valor 0.05) y Toma de decisiones (Sig. 0.000 < p-valor 0.05), percibidos del Clima Organizacional influyen sobre la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato-Empresa Pública. Estos resultados permiten aceptar la Hipótesis de Investigación planteada “El clima organizacional incide en la

satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública”.

La Figura 12, muestra el diagrama de dispersión donde se puede observar gráficamente la correlación positiva entre las variables de estudio Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Demostrando que, a medida que la percepción positiva del Clima Organizacional aumenta, también se incrementa la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato. Se puede observar en la figura que, algunos puntos no siguen un esquema estricto, a pesar de ello la tendencia integral es evidente que va desde la parte izquierda inferior hacia la derecha superior, demostrando así una clara relación positiva entre las variables de estudio.



**Figura 12:** Regresión entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos obtenidos de la encuesta

## 6. CONCLUSIONES

- Referente al objetivo general planteado de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa



Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato - Empresa Pública. El coeficiente de correlación de Pearson es de 0,85 con un p-valor  $< 0.05$ , demuestra que estadísticamente existe una relación causa-efecto positiva fuerte y significativa entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Infiriendo que mientras mejor sea la percepción que tienen los empleados respecto al Clima Organizacional, mayor será el sentimiento de Satisfacción Laboral que adviertan.

- En relación al primer objetivo específico de fundamentar teóricamente la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Una vez realizada la revisión teórica en libros y artículos científicos, se encontró cuerpos de conocimientos sustanciales que enriquecieron la cognición y contribuyeron a construir un marco teórico sólido que aportó a un debate teórico contemplativo y a la altura de una investigación, del que se resalta contribuciones de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de autores como :Chiang, Martín y Núñez (2010); Veloso-Besio (2015); Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, Grandón-Avendaño (2016), Cubillos Rivera, Velázquez Muriel, Reyes Nova (2014); Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera (2008) y Manosalvas Vaca y Quintero (2015).
- Con respecto al segundo objetivo específico de diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública, mediante la aplicación de la encuesta y en base a las respuestas obtenidas de los empleados se ha podido diagnosticar que la percepción del clima organizacional en su mayoría es negativa, así como que los constructos comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones y adaptación al cambio de la variable independiente “Clima Organizacional” explican en un 88% (Valor  $R=0,88$ ) el comportamiento de la variable dependiente “Satisfacción Laboral”, así como también se puede deducir que el 12% de la variación se debe a otros factores.
- Concerniente al tercer objetivo específico planteado de identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública, se ha demostrado estadísticamente que los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral son la

comunicación interna (Sig. 0.025 < p-valor 0.05) y la toma de decisiones (Sig. 0.000 < p-valor 0.05), teniendo estos componentes un efecto significativo en la satisfacción laboral de los empleados en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública. Del mismo modo, se ha probado estadísticamente que los factores reconocimiento (Sig. 0.551 < p-valor 0.05), relaciones interpersonales en el trabajo (Sig. 0.186 < p-valor 0.05) y adaptación al cambio (Sig. 0.150 < p-valor 0.05) no son considerados por los empleados de la institución objeto de estudio, como condicionantes de su satisfacción laboral.

## **7. RECOMENDACIONES**

- El presente estudio efectuado a la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública fue transversal en un momento del tiempo, por lo que se recomienda que se considere realizar estudios longitudinales en donde se recojan datos en varios periodos de tiempo, con la finalidad de establecer posibles causalidades entre la variable Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
- La presente investigación se contextualizó en la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato – Empresa Pública, por lo que se debe ampliar a otro tipo de instituciones o empresas, para garantizar la generalización de resultados que permitan aportar información amplia y contundente para el debate teórico en el desarrollo de otras investigaciones.
- La organización debe promover una comunicación interna efectiva de dialogo abierto en el que todos los servidores públicos aporten ideas y comuniquen sus opiniones, así como también se implementen nuevos medios de comunicación digitales probados que faciliten la accesibilidad completa y oportuna a la información de la institución.
- Se debe fomentar la participación del personal en la toma de decisiones mediante la implementación del liderazgo participativo, puesto que ha demostrado sus efectos sobre el sentimiento de satisfacción laboral de los empleados de la EMBA-EP, generando beneficios como la actitud positiva, compromiso, mejor calidad de decisiones, aceptación, desarrollo profesional, entre otros.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

1. Alcover de la Hera, C. M., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., & Topa Cantisano, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED.
2. Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal - Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, cambio social y liderazgo*. Santiago: S/N.
3. Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
4. Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional - Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones GRANICA S.A.
5. Alles, M. A. (2016). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
6. Alvarado Nando, M., & Barba Abad, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación*. Bloomington: Palibrio.
7. Álvarez Guerrero, B., Castañeda Arango, L. F., Gallo Chalarca, C., Guzman, W., Colmenares Flórez, R. A., Restrepo Parra, D., . . . Muñoz García, L. M. (2016). *PYMES GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Barraquilla - Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
8. Ardilla, R. (1998). *La Psicología en América Latina pasado, presente y futuro*. México: Siglo veintiuno, sa de cv.
9. Asencio, E. N., García, E. J., Redondo, S. R., & Ruano, B. T. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. UNIR Editorial.
10. Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Grupo Regional ISO.
11. Burns, N., & K. Grove, S. (2015). *Investigación en enfermería desarrollo de la práctica enfermera basada en evidencia*. México: Editorial El Sevier Saunders.
12. Bustamante-Ubilla, M. A., Lapo-Maza, M. d., & Grandón-Avenidaño, M. L. (15 de 01 de 2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile*. Bogotá, Colombia: Rev. Gerenc. Polit. Salud.
13. Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología*

*de la investigación científica*. Sangolquí: ESPE.

14. Cabezas, C., & Victor, W. (2018). Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales.

15. Calderón Hernández, G., & Castaño Duque, G. A. (2005). *Investigación en Administración en América latina evolución y resultados*. Manizales: EDIGRAFICAS.

16. Cabaniña, P. A. (2015). Comunicaciones interpersonales. Ideaspropias Editorial SL.

17. Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (02 de junio de 2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional*. Medellín, Colombia: ELSERVIER DOYMA.

18. Castillo Fernández, J. P., & Ruiz Valera, L. M. (2017). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba SAC, Bagua Grande, Amazonas, 2016.

19. Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.

20. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & et al, e. a. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos . *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos* . Talca, Chile: Universidad de Talca.

21. Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia ICAI ICADE MADRID.

22. Chiang, M., Salazar, C., & Antonio, N. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1 . *Redalyc.org*, 68-70.

23. BIBLIOGRAPHY \m Coh191 \l 3082 Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la Investigación ¿Para qué? La producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires: EDITORIAL TESEO.

24. Consuelo-Bravo, C., Sarmentero-Bon, I., Gómez-Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
25. Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito: Acuerdo de la Contraloría General del Estado 39.
26. Cristiani Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.
27. Cubillos Rivera, B., Velázquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que. *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que*. Bogotá, Colombia: Elserver España.
28. De Farina Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Balderas 95, México, D.F.: Limusa Noriega Editores.
29. Diley, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edimburgo: Escuela de Negocios de Edimburgo.
30. Escobar, F. R., & Vargas, F. J. A. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of agriculture and animal Sciences*, 4(2).
31. Espinoza Mejía, S. E. (2017). La gestión del talento humano y el desempeño docente en la institución educativa parroquial el Buen Pastor, Los Olivos, 2017.
32. Fàbregues Feijóo, S., Meneses Naranjo, J., Rodríguez Gómez, D., & Paré, M. H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC.
33. Galaz Fontes, J. F. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México D.F.: Asociación Nacional de Universidades e Institucionales de Educación Superior.
34. Gan, F., & Berbel, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: EDITORIAL UOC.
35. García Hoz, V., Barro Maestre, M., Bartolomé Pina, M., & et al, e. a. (2014). *Problemas y métodos de investigación en educación*. Madrid: Ediciones Rialp, S. A.
36. Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planteado*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

37. Garzón, M. (2015). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planteado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
38. Gomez, I. (2016). Desarrollo organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
39. Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Brujas.
40. González, H. D. L. (2016). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Ecoe Ediciones.
41. Gruesso Hinestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales Comprensión y Retos*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario EDITORIAL.
42. Gutiérrez, K. M., & Molinares, G. A. (2018). Recursos Humanos: Desarrollo organizacional como un proceso de cambio (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
43. Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications
44. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
45. Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
46. Jaime Triginé, F. G. (2012). *Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
47. Jiménez, E. A. C., & de Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios* (2594-0163 en línea; 1665-7039 en impreso), (36), 7-20.
48. Juárez Hernández, J. O., & Carrillo Castro, E. (2010). *Administración de la compensación sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Cali: Editorial UniValle Universidad del Valle.
49. Kılıç, S. (2016). Cronbach'in alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
50. Lapo-Maza, M. D. C., & Bustamante-Ubilla, M. A. (2018). Incidencia del

Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información tecnológica*, 29(5), 245-258.x

51. Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

52. Liquidano Rodriguez, M. d. (2012). *Gestión del Talento Humano de la fase administrativa a la de gestión del conocimiento*. México: Instituto Tecnológico de Aguas Calientes.

53. Llanea Álvarez, F. J. (2008). *Ergonomía y Psicología aplicada-Manual para la formación del especialista*. Valladolid: EDITORIAL LEX NOVA.

54. Maldonado, J. E. (2018). *Metodología de la Investigación Social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.

55. Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (Enero Junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Medellín, Colombia: AD-MINISTER.

56. Marchant, L. (2015). *Actualización para el Management y el desarrollo Organizacional*. Barcelona: UyM.

57. Martínez Mediano, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid.

58. Mayo, I. C., & Martínez, S. T. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1).

59. Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

60. Mendez Alvarez, C. E. (2015). *Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Medellín: Centro Editorial Universidad del Rosario.

61. Méndez Álvarez, C. E. (2018). *Clima Organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Rosario: Centro Editorial Universidad del Rosario.

62. Merino Sanz, M. J., Pintado Blaro, T., Sánchez Herrera, J., Grande Esteban, I., & Estévez Muñoz, M. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC EDITORIAL .
63. Ministerio de Trabajo, .. (2018). *NORMA TECNICA PARA MEDICION DE CLIMA LABORAL Y CULTURA*. Quito: Lexis.
64. Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2001). *Introducción a la Psicología*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
65. Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Palibrio.
66. Napiore Bergé, M. E. (2011). *¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria?* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
67. Nieto Morales, C. (2016). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes institucionalizadas*. Sevilla: DIKINSON EBOOK.
68. Oleo Suarez, D. M., & Pacheco Gracia, R. (2012). *Marketing la Administración y la Gerencia básica para las mipymes colombianas Micros pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
69. Pérez, A. M. S. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación médica*, 17(1), 3-8.
70. Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Viveros de Asis 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, CP. 54080. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
71. Río Sandornil, D. (2013). *Diccionario- Glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
72. Rice, F. P., & Salinas, M. E. O. (2017). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. Pearson Educación.
73. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
74. Robbins, S. (2014). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Educación de México .
75. Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. San Diego: Prentice Hall, Hispanoamérica, S.A.
76. Robbins, S. P. (2008). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juarez: PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA S.A.



77. Ruiz López, P., Alcalde Escribano, J., & Landa García, J. (2015). *Gestión Clínica en Cirujía*. Madrid: ARÁN.
78. Saldaña, L., del Pilar, C., Chávez Macías, A. G., Peña Cárdenas, M. C., & Guevara Garza, J. L. (2018). Valor Percibido Por El Empleado Sobre Su Satisfacción Laboral (Value Perceived by the Employee on Job Satisfaction). *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 11(3), 95-105.
79. Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes.
80. Sánchez Ambriz, G. (2009). *EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES LABORALES*. Eepinado, España: Universidad de Murcia.
81. Sánchez Aragón, R., Díaz Loving, R., & Rivera Aragón, S. (2006). *Congreso Mexicano de Psicología Social A.M.E.P.S.O*. México: s/n.
82. Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica, y humanista*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
82. Szclo, Moyses; Javier, Nieto (2016). *Epidemiología intermedia conceptos y aplicaciones*. La Habara: Ediciones Diaz de Santos.
83. Terán Rosero, G. J., Montenegro Obando, B. L., García Ibarra, V. J., Realpe Cabrera, I. A., Villarreal Salazar, F. J., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1), 0-0.
84. Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. México D.F.: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
85. Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., & et al, e. a. (Noviembre de 2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional laboral. *Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional laboral*. Chile: Interciencia.

86. Venegas, S. V. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Ediciones UC.
87. Veras, M., & Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Santo Domingo: INTEC.
88. Vivanco, M., (2015). Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universitaria S.A.
89. Yuni, J., & Urbano, C. (2016). *Técnicas para investigar y formar proyectos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Brujas.

## 9. ANEXO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



### ENCUESTA

#### Objetivo:

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos de Ambato Empresa Pública.

#### Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario
- Escoja una de las alternativas propuestas y márkelas con una X

**Nota de descargo:** Esta investigación es de carácter académico. El investigador se compromete a no relevar información individual de los participantes, toda la información será presentado como del sector.

Por favor, señale su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

#### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nro	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
<b>Comunicación interna</b>						
1 co	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?					
2 co	¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?					
3 co	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?					
4 co	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?					
5 co	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?					
6 co	¿Trabajamos en equipo?					
7 co	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?					
8 co	¿Realizamos reuniones efectivas?					
<b>Reconocimiento</b>						
9 co	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?					
10 co	¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?					
11 co	¿La actuación de calidad es gratificada?					
12 co	¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?					
13 co	¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?					

14 co	¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?						
<b>Relaciones interpersonales en el trabajo</b>							
15 co	¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?						
16 co	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?						
17 co	¿Confiamos los unos en los otros?						
18 co	¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?						
19 co	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?						
<b>Toma de decisiones</b>							
20 co	¿Las decisiones se toman oportunamente?						
21 co	Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.						
22 co	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.						
23 co	Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones						
24 co	¿Las decisiones se basan en información confiable?						
<b>Adaptación al cambio</b>							
25 co	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?						
26 co	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?						
27 co	¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?						
28 co	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?						

**Por favor, señale su grado de satisfacción con cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:**

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

Nro	Factores / Preguntas	Muy satisfecho (7)	Bastante satisfecho (6)	Algo satisfecho (5)	Indiferente (4)	Algo insatisfecho (3)	Bastante insatisfecho (2)	Muy de insatisfecho (1)
<b>Satisfacción con la relación con sus superiores</b>								
1 sl	Las relaciones personales con sus superiores							
2 sl	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
3 sl	El apoyo que recibe de sus superiores.							
<b>Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo</b>								
4 sl	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
5 sl	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
6 sl	La temperatura de su local de trabajo.							
<b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b>								

7 sl	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.								
8 sl	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.								
9 sl	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.								
10 sl	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.								
<b>Satisfacción con su trabajo</b>									
11 sl	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.								
12 sl	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.								
13 sl	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.								
14 sl	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.								
<b>Satisfacción con el reconocimiento</b>									
15 sl	Las oportunidades de promoción que tiene.								
16 sl	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.								
17 sl	El salario que usted recibe								