

## Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales

---

**Chiang-Vega, Margarita; Hidalgo-Ortiz, Juan Pablo; Gómez-Fuentealba, Nelly**

Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales  
RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 11, núm. 22, 2021

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504568573010>

**DOI:** <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>  
2021.Universidad Politécnica Salesiana  
2021.Universidad Politécnica Salesiana



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## ARTÍCULOS DESTINADOS A LA SECCIÓN MISCELÁNEA

# Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales

Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations.

Margarita Chiang-Vega [mchiang@ubiobio.cl](mailto:mchiang@ubiobio.cl)  
*Universidad del Bío - Bío, Chile*

 <https://orcid.org/0000-0003-3093-7892>

Juan Pablo Hidalgo-Ortiz [jhidalgo@ubiobio.cl](mailto:jhidalgo@ubiobio.cl)  
*Universidad del Bío - Bío, Chile*

 <https://orcid.org/0000-0001-7621-6068>

Nelly Gómez-Fuentealba [ngomez@ubiobio.cl](mailto:ngomez@ubiobio.cl)  
*Universidad del Bío - Bío, Chile*

 <https://orcid.org/0000-0003-1542-3009>

RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 11, núm. 22, 2021

Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Recepción: 20 Abril 2021

Revisado: 12 Mayo 2021

Aprobación: 04 Junio 2021

Publicación: 01 Octubre 2021

DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504568573010>

**Resumen:** En el campo de la salud pública existe la necesidad de alcanzar nuevos logros y realizar mejoras en el cuidado de las personas, no solo para aumentar la satisfacción de los usuarios, sino también para aumentar la satisfacción de los propios trabajadores, con respecto a su productividad como empleados de instituciones de salud pública. La mejora en ámbitos del comportamiento organizacional, puede afectar y beneficiar la productividad de funcionarios del área de la salud, incluyendo una reducción en los índices de ausentismo y mejoras en la calidad de atención otorgada a los usuarios. Esta investigación analizó un hospital de alta complejidad, con el objetivo de determinar si existe una relación de la satisfacción laboral y la confianza interpersonal con el clima organizacional. El estudio es transversal y correlacional. El instrumento de medición es una encuesta que consta de cuatro cuestionarios, la muestra quedó conformada por 344 funcionarios. Se aplicaron modelos de ecuaciones estructurales y se generaron dos modelos: modelo original (Clima organizacional =  $\beta_1$  \* Satisf. Laboral +  $\beta_2$  \* Conf. Interpersonal + Error) y modelo alternativo (Clima Organizacional =  $\beta_1$  \* Satisfacción Laboral + Error). Se concluye que la satisfacción laboral tiene una relación positiva y estadísticamente significativa sobre el clima organizacional, aquí se privilegian la satisfacción con el grupo de trabajo y la oportunidad de desarrollo. La percepción de confianza interpersonal no fue estadísticamente relevante en el contexto estudiado.

**Palabras clave:** Comportamiento organizacional, clima organizacional, satisfacción laboral, confianza interpersonal, percepción, ecuaciones estructurales, causalidad, hospitalales.

**Abstract:** In the field of public health there is a need to reach new achievements and make improvements in the care of people, not only to increase the satisfaction of users, but also to increase the satisfaction of the workers themselves, on the productivity of employees of public health institutions. The improvement in areas of organizational behavior can affect and benefit the productivity of health care employees, including a reduction in absenteeism rates and improvements in the quality of care provided to users. The present study analyzed a high complexity hospital, with the objective of determining if there is a relationship between job satisfaction and interpersonal trust and organizational climate. The study is cross-sectional and correlational. The measurement instrument is a survey consisting of 4 questionnaires, the sample consisted of 344

employees. Structural equation models were applied and two models were generated: the original model ( $\text{Organizational Climate} = \beta_1 \cdot \text{Job Satisfaction} + \beta_2 \cdot \text{Interpersonal Trust} + \text{Error}$ ) and an alternative model ( $\text{Organizational Climate} = \beta_1 \cdot \text{Job Satisfaction} + \text{Error}$ ). It is concluded that job satisfaction has a positive and statistically significant relationship on organizational climate, here satisfaction with the work group and opportunity for development are privileged. The perception of interpersonal trust was not statistically relevant in the context studied.

**Keywords:** Organizational behavior, organizational climate, job satisfaction, interpersonal trust, perception, structural equations, causality, hospitals.

## Cómo citar:

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

## 1. Introducción

Dentro de los organismos públicos que forman parte de la sociedad, nos encontramos con los servicios de salud, siendo importantes para la sociedad, ya que satisfacen las necesidades sanitarias y de urgencia de la población. Pero, ¿qué es la salud pública? De acuerdo con Winslow (1920), la salud pública tiene como misión aminorar las dolencias provocadas por enfermedades, prolongar la vida y fomentar la vida sana por medio del esfuerzo organizado de la sociedad. Luego en 2015, Piédrola manifestó que la salud pública, es una ciencia que tiene el poder de gestionar esfuerzos conjuntos destinados a proteger, promover y restaurar la salud de las personas.

Para una mejor gestión de los recursos humanos es necesario el estudio del comportamiento organizacional, disciplina que se encarga de analizar el proceder de las personas y sus experiencias en el ámbito laboral y la formación desde un aspecto individual, grupal y organizacional (Robbins, 2004). Así bien lo destacan en su estudio Castro y Martins (2010), donde exponen la importancia de analizar los niveles de satisfacción y cómo perciben el clima organizacional los trabajadores dentro de la organización, con el fin de evitar la salida repentina del trabajador. Por otro lado, es importante crear un ambiente de confianza interpersonal en la organización que sea la base que sostiene y promueve, los procesos de cambio (Razeto, 2016).

En este trabajo se pretende analizar y estudiar las relaciones entre tres variables del comportamiento organizacional: el clima organizacional, la satisfacción laboral y la confianza interpersonal, utilizando modelos de ecuaciones estructurales. Esta metodología se aplicará en un hospital de Alta Complejidad, según la Norma General Técnica N°150 del Ministerio de Salud de Chile (2013).

### *1.1. Clima organizacional*

Actualmente el clima organizacional es importante para las organizaciones que buscan constantemente mejorar el ambiente de trabajo, es por lo anterior que se considera el clima como un elemento clave en el progreso de las organizaciones y su análisis detallado, afecta directamente en la esencia de la organización (Segredo, 2013).

El clima organizacional es una de las variables de las más complejas de definir dentro de la literatura relacionada al comportamiento organizacional. Diferentes autores por medio de sus estudios, han establecido su propia definición con respecto a este tema (Segredo, 2013).

El origen de este concepto proviene de la investigación de Lewin (1936), quien indicó que el comportamiento humano depende de la situación donde ocurre la conducta; no obstante, tiene sus inicios en la década del 60 dentro de la psicología organizacional por Gellerman (1960, mencionado por García, 2009), y ha sido estudiada por diversos autores.

Entre los diferentes planteamientos sobre este concepto, el que ha manifestado mayor beneficio, es cuando se utiliza como elemento primordial la percepción que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el entorno laboral (Goncalves, 1997). El mismo autor en el 2000 (citado por García, 2009), plantea que los elementos y las estructuras de la organización otorgan sitio a un clima específico, en funcionalidad de las apreciaciones de los miembros. Este clima resultante incentiva determinadas conductas en las personas y estas impactan en la organización y en el clima, completando así el circuito.

El clima organizacional viéndolo desde el área de la salud pública, contribuye en la organización de los establecimientos de salud permitiendo identificar lo que fortalece la calidad de vida laboral del personal de salud, esto se debe a la influencia que tiene el clima organizacional sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo cual también afecta en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo (Bustamante-Ubilla et al., 2015; Agudelo et al., 2017; Manosalvas et al., 2015; Bernal et al., 2015).

De acuerdo con Jeung y Chang (2021) tener dentro de la organización un clima organizacional cooperativo y amistoso entre los miembros puede aliviar condiciones negativas como la falta de armonía emocional o la disonancia. Se podría lograr un clima organizacional positivo a través de los esfuerzos internos de las organizaciones para reducir el estrés laboral y debilitar los resultados negativos.

### *1.2. Satisfacción laboral*

De acuerdo con Judge et al. (2017) la satisfacción laboral ha sido uno de los aspectos del comportamiento organizacional más estudiados del siglo XX, y una de las razones importantes para interesarse por esta variable, es para comprender diferentes variables relacionadas con la eficiencia de la organización, como el compromiso organizacional, la rotación, el

ausentismo y el desempeño (Tsaousis et al., 2007; Harrison et al., 2006; Kammeyer-Mueller et al., 2005 citados en Pujol-Cols & Dabos, 2018).

En 1962, Porter define satisfacción laboral como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida. Más tarde Locke (1976), cree que se trata de un estado emocional positivo o agradable que surge de la percepción subjetiva de la experiencia laboral del individuo.

Bravo et al. (2002), plantean que la satisfacción laboral se puede definir como el sentimiento favorable o desfavorable con el que los empleados perciben su trabajo. Esta actitud se puede referir a un solo trabajador o a un nivel general dentro de un grupo, a su vez se puede analizar en términos del trabajo en general de una persona, o aplicarse a un área específica de la labor.

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Luego, Fritzsche y Parrish (2005) plantean que es el grado en que a los empleados les gusta su trabajo.

Li et al. (2020), plantean que la satisfacción laboral es un factor a nivel individual, que refleja los afectos y las emociones del empleado hacia su trabajo.

En general los autores coinciden en que la satisfacción laboral, es un conjunto de emociones generadas en los trabajadores, debido a vivencias de situaciones tanto individuales como organizacionales, lo que en consecuencia produce satisfacciones gratas o negativas (Hosie et al., 2007; Hospital, 2013; Serrano et al., 2015 citados en Pedraza, 2020).

### *1.3. Confianza interpersonal*

A partir de los estudios realizados por Mishra y Spreitzer (1998), y Werner y Whitener (1998), en términos generales, puede definirse como un estado psicológico en el que una persona se dispone a creer y a establecer expectativas positivas respecto de intenciones de otras personas.

Lewicki et al. (1998) definen confianza interpersonal como las expectativas positivas que tiene un individuo con respecto a la conducta de los demás, apoyadas en creencias en que el otro tiene intenciones honestas.

Una definición amplia e interdisciplinaria define a la confianza como un estado psicológico que involucra una disposición a ser vulnerable a las acciones de otras personas y que está basado en las expectativas positivas de las intenciones o conductas de otros, según Rousseau et al. (1998), todas estas definiciones sitúan este constructo como relevante a la hora de estudiar el comportamiento organizacional.

El preocuparnos de crear un ambiente de confianza en la organización permite que la confianza interpersonal sea la base que sostiene y promueve, los procesos de cambio y que la motivación, implicación, colaboración y lealtad entre los individuos sean mayores (Razeto, 2016).

Covey y Merrill (2007), plantean que cuando los miembros de una organización poseen confianza, hay un aumento en la rapidez y una

disminución en los grupos cerrados de la empresa, a su vez se ve afectada de forma positiva la productividad organizacional. Esto nos señala que la confianza puede desempeñar un rol importante en la efectividad de la gestión del personal dentro de las organizaciones, logrando la cooperación entre las personas, promoviendo la solidaridad y facilitando crear una agrupación más inclusiva e integradora (Misztal, 1996).

#### *1.4. Estudios relevantes*

Este trabajo sigue la línea de los autores Chiang et al. (2011), donde se realiza un estudio preliminar sobre las variables clima organizacional y satisfacción laboral aplicados a los trabajadores del área de la salud. El objetivo principal fue la aportación de elementos para la mejora en la gestión hospitalaria y la calidad de vida laboral de los trabajadores pertenecientes a dichos centros de salud. Luego, basándose en esta investigación y para profundizar de la relación entre las variables estudiadas, se agregó la variable confianza interpersonal y se propuso la siguiente hipótesis: el clima organizacional es afectado por las variables satisfacción laboral y confianza interpersonal. Esto se hizo a través de ecuaciones estructurales.

## **2. Materiales y método**

Este trabajo considera el estudio de los aspectos psicológicos ya explicados, en un contexto hospitalario de alta complejidad. En relación con la muestra, esta quedó conformada por 344 funcionarios. El instrumento utilizado fue la encuesta. Las estadísticas se muestran a continuación (los cálculos han sido realizados mediante el software SPSS 22.0):

a. Clima organizacional: basándose en Koys y Decottis (1991) fue adaptado y validado por Chiang et al. (2008). Tiene 42 ítems distribuidos en ocho sub-escalas, y expresadas en escala de Likert de cinco puntos (“Muy de Acuerdo” -5- a “Totalmente en Desacuerdo” -1-). La tabla 1 muestra las fiabilidades de cada sub-escala, y las estadísticas descriptivas.

Factor	Nº Ítems	$\alpha$	Media	Desviación Estándar
Autonomía	5	.821	3,74	0,98
Cohesión	5	.847	3,60	0,98
Confianza	5	.741	3,97	0,98
Presión	7	.795	3,47	1,20
Apoyo	5	.820	3,76	1,05
Reconocimiento	5	.814	3,29	1,18
Equidad	5	.725	3,67	1,04
Innovación	5	.835	3,69	1,02
TOTAL	42	.955		

**Tabla 1.**  
**Estadísticos para cuestionario de clima organizacional**

Fuente: Elaboración propia.

b. Satisfacción laboral: elaborado por Chiang et al. (2008), para trabajadores de instituciones públicas. Consiste en 39 ítems, repartidos en

seis sub-escalas, más dos ítems individuales (Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades, estos ítems no pertenecen a ninguna de las sub-escalas) y que no serán consideradas en el análisis. La tabla 2 muestra los resultados generales de la aplicación del instrumento.

Factor	Nº Ítems	$\alpha$	Media	Desviación Estándar
Trabajo en general (SL-I)	11	.897	3,60	0,96
Ambiente físico del trabajo (SL-II)	7	.860	3,28	1,19
Forma en que se realiza el trabajo (SL-III)	6	.850	3,68	0,99
Oportunidades de desarrollo (SL-IV)	8	.821	2,93	1,11
Relación con el jefe (SL-V)	4	.945	3,61	1,01
Remuneración (SL-VI)	3	.832	2,53	1,11
TOTAL	39	.949		

**Tabla 2.**  
**Estadísticos para cuestionario de satisfacción laboral**

Fuente: Elaboración propia.

c. Confianza interpersonal, escala basada en la Escala de confianza interpersonal de Mc Allister (1995), mide la confianza en tres diferentes aspectos: en lo afectivo, en lo cognitivo y en lo organizativo, y están codificadas del C1 al C17. La tabla 3 muestra las fiabilidades, y los descriptivos generales.

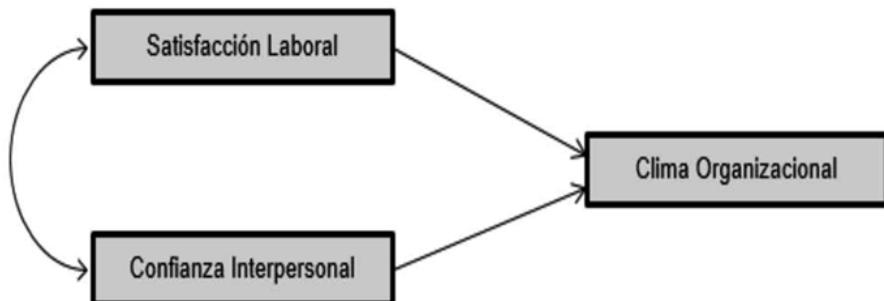
Factor	Nº Ítems	$\alpha$	Media	Desviación Estándar
Afectivo	6	.882	3,72	0,92
Cognitivo	6	.840	3,74	0,88
Organizativo	5	.856	3,67	0,76
TOTAL	17	.927		

**Tabla 3.**  
**Estadísticos para cuestionario de confianza interpersonal**

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1. Estructura factorial

En primer lugar, se estimaron los parámetros mediante la realización de un Análisis Causal, que trata de confirmar la construcción teórica de los factores generados por cada uno de los rasgos considerados en la investigación, añadiendo un componente de causa-efecto entre ellos, donde se hizo intervenir al mismo tiempo el clima organizacional, la satisfacción laboral y la confianza interpersonal. La estructura teórica propuesta, está descrita gráficamente en la figura 1, donde la variable endógena es el clima organizacional, y las exógenas son la satisfacción laboral y la confianza interpersonal, donde estas dos covarian entre sí.

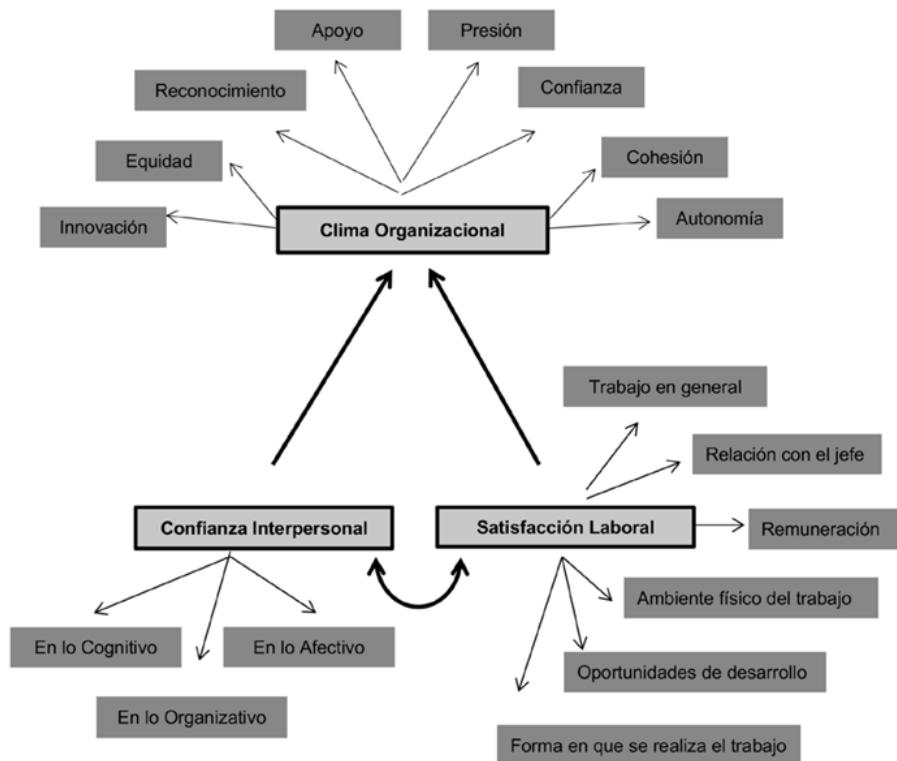


**Figura 1.**  
**Relación teórica propuesta**

Fuente: Elaboración propia.

Particularmente, cada una de estas variables latentes posee una estructura factorial propia predefinida, las que se adjuntarán al modelo teórico generando una configuración más compleja. Cabe destacar que cada uno de los factores también es una variable latente. El detalle de las estructuras para cada concepto se muestra a continuación: en primer lugar, la variable dependiente clima organizacional se organiza como lo indica la tabla 1; en segundo lugar, la variable independiente satisfacción laboral se organiza como lo muestra la tabla 2; y finalmente, la variable independiente confianza interpersonal, tal como lo exhibe la tabla 3. En síntesis, el modelo teórico general propuesto de acuerdo con la teoría y con los análisis previos se muestran en la figura 2.

Las variables latentes se manifiestan en las de color gris, y a su vez cada una de estas se manifiesta en los ítems que le corresponden. El método de estimación utilizado es el de Mínimos Cuadrados Generalizados, debido a que entrega estimaciones más robustas ante la ausencia de multinormalidad, y tampoco exige tener un tamaño muestral exageradamente grande, por lo que es el más apropiado para este caso.



**Figura 2.**  
**Modelo teórico ampliado**

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de decisión del modelo son de Bondad de Ajuste (SRMR, GFI.), Índices Incrementales (CFI, TLI, IFI, AGFI.), Índices de parsimonia (PGFI, PCFI, ), Residuos Estandarizados (En valor absoluto menores que 2) y Coeficiente de Determinación (% de varianza explicada por los factores).

En una primera instancia, los procesos iterativos de estimación no convergieron después de la cantidad permitida por el algoritmo incorporado en el paquete sem de R. Una consecuencia fue la aparición de los denominados “Casos de Heywood” (varianzas negativas, estimaciones estandarizadas mayores que uno), por lo que paulatinamente fueron eliminándose variables hasta que se obtuvieron los primeros estimadores razonablemente coherentes, sin este tipo de inconvenientes.

### 3. Resultados

El modelo causal se estimó usando la estructura de la figura 2; y para ello se trabajó con una muestra de  $N_{AC} = 344$  funcionarios de un hospital de alta complejidad.

#### 3.1. *Modelo original*

El modelo a estimar se expresa analíticamente como:

Clima organizacional =  $\beta_1^*$  Satisf. Laboral +  $\beta_2^*$  Conf. Interpersonal + Error, donde  $\beta_1$  y  $\beta_2$  son los parámetros a estimar.

Variable Exógena	Variable Endógena	Estimación	t	p-valor
Satisfacción Laboral → Clima Organizacional		1.143 (0.092)	12.39	.000***
Confianza Interpersonal → Clima Organizacional		0.021 (0.022)	00.95	.170
***Significativo al 1 %				

**Tabla 4a.**  
**Estimación del modelo original**

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en la tabla 4a, se muestra que el factor satisfacción laboral tiene una relación positiva y estadísticamente significativa sobre el clima organizacional ( $= 1.143$ ,  $p = .000***$ ), mientras que la confianza interpersonal tiene un coeficiente positivo, pero no lo suficientemente favorable como para considerarlo significativo ( $= 0.021$ ,  $p = .170$ ). Esto sugiere estimar un modelo alternativo sin considerar esta dimensión, los resultados se muestran más adelante en letra b) Modelo alternativo.

En cuanto a los factores de cada variable (figura 3), el clima organizacional se manifiesta efectivamente sobre cuatro de ellos, quedando descartados otros cuatro. La variable satisfacción laboral se manifiesta únicamente sobre dos de sus seis factores. La variable confianza interpersonal no se manifestó significativamente sobre sus factores (Ver tabla 4a).

Bondad de ajuste	Bondad de Ajuste Global			Índices de Ajuste Global	
	$\chi^2$	df	p-valor	SRMR (Cercano a 0)	GFI $\geq 0.90$
Modelo Original	666.7	398	.000	0.063	0.896

**Tabla 4b.**  
**Índices de ajuste global**

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas de bondad de ajuste global se muestran en la tabla 4b. En el modelo original, se rechaza la hipótesis de igualdad de matrices de varianzas y covarianzas teóricas (\*\*), y revisando los indicadores de ajuste global, SRMR se considera adecuado al ser cercano a cero, pero GFI está a cuatro milésimas por debajo del umbral de 0.90. En conclusión, el modelo es mejorable bajo el punto de vista de proponer un modelo alternativo (Ver tabla 4b).

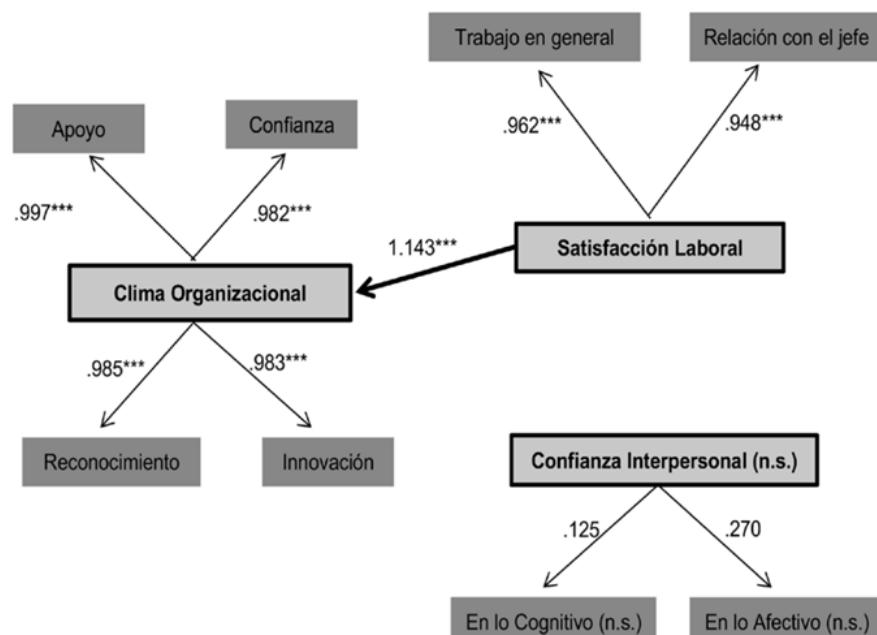
	Índices de Ajuste Incremental (todos $\geq 0.90$ )				Índices de Parsimonia		
	CFI	TLI	IFI	AGFI	PGFI ( $\geq 0.90$ )	PCFI ( $\geq 0.90$ )	$\chi^2_N$ (entre 1 y 3)
Modelo Original	0.519	0.475	0.549	0.852	0.745	0.475	1.675

**Tabla 4c.**  
**Índices de ajuste incremental y de parsimonia**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4c se observan los índices de ajuste incremental, que revelan indicadores considerados de mediana calidad por lo que es pertinente una modificación. Luego, los indicadores de parsimonia, revelan índices mucho más alentadores que en el caso anterior, pero también con opciones de mejora (Ver tabla 4c).

Los análisis muestran que ninguno de los valores de la matriz de residuos estandarizados es superior a 2 en valor absoluto, evidenciando la efectividad del modelo en la reproducción de la matriz de varianzas y covarianzas. El diagrama del modelo estructural se muestra en la figura 3. En conclusión, y basándose en Escobedo-Portillo et al. (2016), el modelo resultante tiene buenas propiedades con las posibilidades de mejora, el cual se muestra en el siguiente apartado (Ver figura 3).



**Figura 3.**  
**Modelo teórico ampliado**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. *Modelo alternativo*

Este modelo consistió en una leve modificación de su estructura factorial teniendo en cuenta la reestructuración de la variable satisfacción laboral, tras la realización de un análisis factorial re-exploratorio a la base de datos original correspondiente a tal concepto. El análisis ha establecido un nuevo factor denominado “satisfacción con el grupo de trabajo” (SL-VII), resultado de eliminar tres ítems del factor “satisfacción por el trabajo en general” (SL-I), cuyo formato de pregunta es similar. Además, se descartaron los factores “presión” y “remuneración” de las variables clima organizacional y satisfacción laboral respectivamente. Tampoco se ha considerado la variable confianza interpersonal, por no ser estadísticamente relevante en el modelo original.

Por lo tanto, el modelo a estimar toma la siguiente forma:

Clima Organizacional =  $\beta_1^*$  Satisfacción Laboral + Error aleatorio, donde  $\beta_1$  es el parámetro a estimar.

Los resultados son los que se exponen en la tabla 5a, donde el factor satisfacción laboral tiene una relación positiva y estadísticamente significativa sobre el clima organizacional ( $\beta_1=2,071$ ,  $p=.000^{***}$ ). En cuanto a los factores (figura 4), la variable clima organizacional se manifiesta efectivamente cinco dimensiones. La variable satisfacción laboral se manifiesta únicamente sobre dos de los seis factores planteados (Ver tabla 5a).

Variable Exógena→Variable Endógena	Estimación	t	p-valor
Satisfacción Laboral Clima Organizacional	2,071 (0,362)	15,72	,000***
***Significativo al 1 %			

**Tabla 5a.**  
**Estimación del modelo alternativo**

Fuente: Elaboración propia.

Bondad de ajuste	Bondad de Ajuste Global			Índices de Ajuste Global	
	$\chi^2$	df	p-valor	SRMR (Cercano a 0)	GFI ( $\geq 0.90$ )
Modelo Original	1626.7	397	.000	0.098	0.878

**Tabla 5b.**  
**Índices de ajuste global**

Fuente: Elaboración propia.

	Índices de Ajuste Incremental (todos $\geq 0.90$ )				Índices de Parsimonia		
	CFI	TLI	IFI	AGFI	PGFI ( $\geq 0.90$ )	PCFI ( $\geq 0.90$ )	$\chi^2_N$ (entre 1 y 3)
Modelo Original	0.865	0.679	0.868	0.857	0.801	0.789	1.579

**Tabla 5c.**  
**Índices de ajuste incremental y de parsimonia**

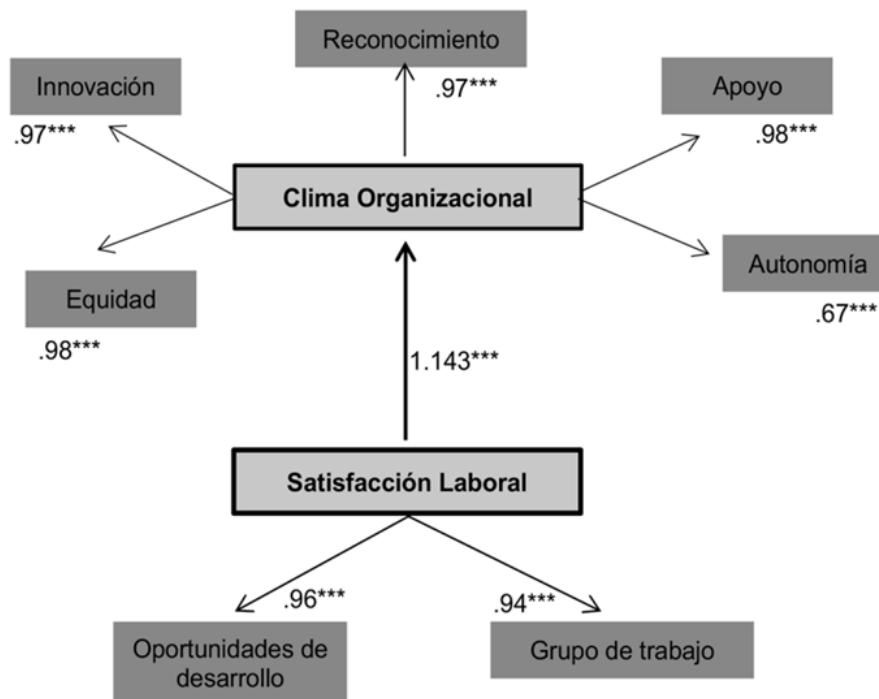
Fuente: Elaboración propia.

Las medidas de bondad de ajuste global se muestran en la tabla 5b. En este modelo, el valor de chi-cuadrado es mucho menor que en el modelo nulo (tabla 4b), por lo que es un avance cuantitativo en la mejora, el índice GFI se mantiene en sus niveles, así como también el SRMR, que aumenta a un valor de 0.098, más del doble (Ver tabla 5b).

La tabla 5c muestra los índices de ajuste incremental, todos con valores levemente inferiores a 0.9, evidenciando un aumento considerable respecto del modelo original y poniendo de manifiesto la efectividad del cambio en los factores. Por otra parte, los indicadores de parsimonia, revelan índices mucho más alejados que en el caso anterior (tabla 4c), pero también con opciones de mejora. A partir de esto, se puede concluir que el modelo presenta mejorías notorias en sus indicadores (Ver tabla 5c).

En cuanto a los valores de la matriz de residuos estandarizados, solo el 7,7 % de ellos (36/465) es superior a 2 en valor absoluto, lo que demuestra la efectividad del modelo en la reproducción de la matriz de varianzas y

covarianzas. El diagrama del modelo estructural se muestra en la figura 4. El modelo resultante tiene buenas propiedades, quedando abiertas las posibilidades de mejora (Ver figura 4).



**Figura 4.**  
**Modelo teórico ampliado**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Conclusiones y discusión

Este trabajo se basó en lo siguiente: (1) El análisis confirmatorio de los factores dispuestos en la teoría relacionada a las variables del comportamiento organizacional, (2) aportar mayor información para la toma de decisiones al interior de los recintos hospitalarios, (3) una aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales a un caso real.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, el factor satisfacción laboral tiene una relación positiva y estadísticamente significativa sobre el clima organizacional. Estos resultados son congruentes con el estudio de Araya y Medina (2019), donde encontraron que el clima organizacional y la satisfacción laboral tienen una relación estadísticamente significativa; la apreciación de un clima organizacional alto se debe a que los empleados tienen mayores niveles de satisfacción laboral. Resultados similares se observan en el estudio realizado por Coronel et al. (2020), quienes plantean que al analizar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral los resultados obtenidos revelaron una relación positiva lo cual, les permitió confirmar la hipótesis de que aumentar o mejorar el clima de la organización, conlleva a una mayor satisfacción de los trabajadores.

Se ha evidenciado que los sujetos de estudio consideran mayormente los factores de clima organizacional de apoyo, reconocimiento e innovación como efecto de una percepción de satisfacción laboral positiva con respecto al grupo de trabajo al que pertenecen y a la oportunidad de desarrollo que se les brinda. Según el estudio de Macías y Vanga (2021), el clima organizacional se ve afectado por la condición actual del lugar de trabajo, ya que el éxito del desarrollo de las actividades laborales depende de la confianza que tenga el empleado en sus capacidades.

Es por esto que también se debe promover el compañerismo y la sana competencia entre los empleados, para mejorar el clima organizacional.

Esto se da de manera natural, ya que estar satisfecho con los compañeros y poder crecer profesionalmente, permitiría percibir que un error no será reprochado, sino que existirá apoyo y que el aporte que realicen al cumplimiento de objetivos será reconocido por el resto de funcionarios, además de poder generar instancias nuevas para mejorar dentro del trabajo. Resultados similares obtuvo Pedraza (2018), en su estudio, los empleados públicos calificaron en un nivel de importancia los aspectos que faciliten la comunicación entre trabajadores y jefes, también que los jefes mantengan una cercanía con el empleado para entregar orientación, apoyo y seguridad para desarrollar sus labores.

En el modelo ajustado (figura 3), se observó que el clima organizacional es un efecto de satisfacción laboral con el trabajo en general y con la relación con el jefe, esto determina un nivel de validez de las relaciones entre las variables latentes. Mientras que en el segundo modelo (figura 4) participan la Oportunidad de Desarrollo y un nuevo factor formado a partir de tres ítems que salieron del factor Trabajo en general al que se denominó Grupo de Trabajo, por lo que se observa que en ambos modelos, los tres ítems que forman el nuevo factor aparecen como importantes para describir la satisfacción laboral.

Para los funcionarios de los establecimientos hospitalarios de alta complejidad, el grupo de trabajo, es decir la relación con los colegas, el espíritu de colaboración y ayuda, es importante.

En cuanto a la parte sistemática, la significación de la prueba chi-cuadrado en ambos casos (tabla 4a y tabla 5a) se debe al tamaño muestral, que mientras más grande sea, mayor probabilidad hay de rechazarla; no obstante, las medidas de ajuste global (tabla 4b y tabla 5b) son similares en ambos modelos, alcanzando niveles adecuados en el índice SRMR (0.063 y 0.098 respectivamente), evidenciando la idoneidad de las estimaciones obtenidas, esto es, sin considerar las otras medidas. Con respecto al ajuste incremental, existe una clara ventaja para el modelo alternativo entregando índices mayores que en el original (tabla 4b y tabla 5b). En cuanto a la parsimonia, los índices PGFI y PCFI son mayores en el modelo alternativo, debido al menor número de parámetros a estimar.

Por medio del análisis de los resultados se puede concluir que el clima organizacional es importante en la gestión de los recursos humanos, esto también es planteado por Zambrano et al. (2017), en su estudio afirman que el clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las organizaciones, es importante conocerlo, con el fin de alcanzar un

alto desempeño laboral, elevar el compromiso y la cooperación entre empleados para que se sientan parte de un grupo de trabajo satisfactorio. Macías y Vanga (2021), destacan la importancia del estudio del clima organizacional y la motivación al interior de las organizaciones, ya que permite establecer lo necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, determinar las estrategias a utilizar y las acciones necesarias que permitan cumplir con la misión y visión organizacional.

Esta investigación es un aporte para la entidad en estudio, ya que los resultados obtenidos generan información que ayudará a desarrollar los cambios necesarios dentro de la organización para una mejor gestión. Esto también lo explica el estudio de Fajardo et al. (2020), donde plantean la importancia de estudiar el clima organizacional dentro del sector sanitario, ya que se considera como una herramienta estratégica que entrega información en relación con los procesos que determinan las conductas al interior de la organización, ayudando al mejoramiento permanente de la institución. Además, este estudio realizado en el área de la salud podría incidir en una mejor calidad del servicio entregada a los usuarios, que a su vez son trabajadores de otras instituciones, esto llevaría a un aumento de la calidad de vida de todos ellos.

Agudelo et al. (2020), en su estudio incluyeron la percepción de los usuarios de instituciones de salud, llegando a la conclusión de que tener un clima organizacional satisfactorio no necesariamente garantiza que los usuarios perciban lo mismo en la atención de salud que reciben. A diferencia del estudio de Agudelo et al. (2020), esta investigación no incluye la percepción de los usuarios, pero sí la satisfacción de los empleados que podría incidir en la percepción de los usuarios cuando reciben la atención de estos funcionarios de la salud.

Es importante destacar el rol que cumplen los líderes en el clima organizacional, esto también lo mencionan en su estudio Adriazaola et al. (2019) donde exponen que los líderes influyen de forma positiva sobre las conductas de apoyo y de orientación a las reglas, también sobre la autonomía y profesionalismo, haciendo que estas dimensiones se potencien mutuamente, de tal forma que el clima organizacional mejore e influya en una mejor disposición de los trabajadores, produciendo también un aumento en la satisfacción del empleado.

La confianza interpersonal no ha resultado estadísticamente relevante en los contextos estudiados, probablemente dando indicios de que para los funcionarios no es tan necesaria en el momento de realizar las tareas diarias, sino que aparece paulatinamente a medida que se van logrando objetivos.

Como sugerencia para futuras investigaciones sería necesario considerar cómo influye en el modelo, el tipo de funcionario, ya sea personal de salud, administrativo o directivo, aspecto no considerado en este estudio. La variable Confianza Interpersonal no ha resultado ser significativa, por lo que se podría eliminar esta variable y buscar otra relacionada con el comportamiento organizacional.

## Agradecimientos

Universidad del Bío - Bío, Concepción, Chile.

## Referencias

Adriazola, F., López, M., Rojas, R., & Bustamante, M. 2019. Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile. *Empresarial*, 13(1), 13-21. <https://doi.org/10.23878/empr.v13i1.146>

Agudelo, R., Echeverry, C., Echeverry, C., Beltrán, W., & Moreno, M. 2017. Clima organizacional en un hospital público de Quindío Colombia. *Cad. Bras. Ter. Ocup.*, São Carlos, 25(3), 461-467. <http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989>

Agudelo, R., Peña, P., Hoyos, C., & Jiménez, M. 2020. Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018-2019. *Archivos de Medicina (Manizales)*, 20(2), 397-409. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>.

Araya, M., & Medina, A. 2019. Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 84. <https://doi.org/10.22517/25395203.19311>

Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. 2015. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <https://bit.ly/3ySYiFz>

Bravo, M., Peiró, J.M., & Rodríguez, I. 2002. Satisfacción laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo* (pp. 343-394). Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Síntesis.

Bustamante-Ubilla, M., Grandón, M., & Lapo, M. 2015. Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440. <https://bit.ly/36w0abd>

Castro, M., & Martins, N. 2010. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.800>

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. 2008. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 3(23), 67-86. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-2376200800200004>

Chiang, M., Salazar, M., & Martin, M., & Núñez, A. 2011. Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1). <https://bit.ly/2VHJpYx>

Coronel, J., Ayay, G., & Milla, M. 2020. Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 52-70. <https://doi.org/10.46925/rdluz.31.05>

Covey, S., & Merrill, R. 2007. El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Paidós.

Escobedo-Portillo, M. T., Hernández-Gómez, J. A., Estebané- Ortega, V., & Martínez-Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>

Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. 2020. Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>

Fritzsch, B. A., & Parrish, T. J. 2005. Theories and Research on Job Satisfaction. In Brown, R. a Lent, R. (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 180-202). Wiley.

García, M. 2009. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración* (42). <https://bit.ly/3iH6lB>

Goncalves, A. 1997. Dimensiones del clima organizacional. Prentice Hall. <https://bit.ly/3edZ87O>

Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. 2006. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>

Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. 2007. The 'Happy productive worker thesis' and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>

Hospital, S. 2013. Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75-78. <https://bit.ly/3wDY2J5>

Jeung, D. Y. & Chang, S. J. 2021. Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 914. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030914>

Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. 2017. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374. <https://doi.org/10.1037/apl000181>

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Glomb, T., & Ahlburg, D. 2005. The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.644>

Koys, D., & Decottis, T. 1991. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.

Macías, E., & Vanga, M. 2021. Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. 2015. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Administrator* (26), 5-15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>

Meza, E. 2017. Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158. <https://bit.ly/2T5Cmrq>

Ministerio de Salud, Chile. 2013. Norma general técnica sobre criterios de clasificación según nivel de complejidad de establecimientos hospitalarios. Gobierno de Chile. <https://bit.ly/2VCnlym>

Mishra, A., & Spreitzer, G. 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588. <https://doi.org/10.2307/259295>

Misztal, B. 1996. Trust in modern societies: the search for the bases of social order. Blackwell.

Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. 1998. Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926620>

Lewin, K. 1936. Principles of Topological Psychology. McGraw Hill Book Co.

Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. 2020. Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, <https://doi.org/10.1016/j.chlyouth.2020.105640>.

Locke, E. 1976. The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Ed.

Pedraza, N. 2018. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Pedraza, N. 2020. El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Piédrola, G. 2015. La salud y sus determinantes. *Concepto de Medicina Preventiva y Salud Pública*. Elsevier Masson.

Porter, L. 1962. Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384. <https://doi.org/10.1037/h0047808>

Pujol-Cols, J., & Dabos, G. 2018. Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>

Razeto, A. 2016. Confianza interpersonal entre los miembros de una escuela: valor básico y olvidado por las reformas educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i1.21926>

Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Education.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. 1998. No so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>

Segredo, A. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. <https://bit.ly/3ea2oRG>

Serrano, V., Ortega, P., Reyes, I., & Riveros, A. 2015. Traducción y adaptación al español del cuestionario de satisfacción laboral para profesores. *Acta de Investigación Psicológica*, 5(3), 2112-2123. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(16\)30004-7](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(16)30004-7)

Tsaousis, I., Nikolaou, I., Serdaris, N., & Judge, T. A. 2007. Do the core selfevaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and Individual Differences*, 42(8), 1441-1452. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.10.025>

Werner, J., & Whitener, E. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management*, 24(1), 99-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>

Winslow, C. E. A. 1920. The Untilled Fields of Public Health. *Science*, 51, 23-33. <http://dx.doi.org/10.1126/science.51.1306.23>

Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza-Freire, E. 2017. Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <https://bit.ly/3i4URon>

### Enlace alternativo

<https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10>  
(html)