



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento de salud  
Pachacutec – Cajamarca 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORES**

Br. Chuquilin Huaman, Liz Evelin  
Br. Soto Rabanal, Martha Elizabeth

**ASESOR**

DR. ALEX MIGUEL HERNANDEZ TORRES

**SECCIÓN**

Ciencias empresariales

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

CHICLAYO - PERÚ

2018



**DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
EN EL ESTABLECIMIENTO DE SOLUD POCHOCUTEC  
COIAMARCO - 2018.

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

MARTHA ELIZABETH SOTO BARRANAL

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

APROBAR POR UNANIMIDAD.

RECOMIENDA:

Pimentel, 29 de Setiembre de 2018.

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dr. Miguel Ángel Vásquez Cazorla

SECRETARIO: MBA Tzuz Yuley Mendoza Banda

VOCAL: Dr. Alex Miguel Hernández Torres



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO  
DE SALUD PACHACUTEC - CASAMARCA 2018

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Luz Evelyn Chuquilin Huaman  
NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 29 de septiembre de 2018

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dr. Miguel Angel Vásquez Castro

SECRETARIO: MBA. Denia Yacely Mendoza Benda

VOCAL: Dr. Alex Miguel Hernández Torres

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **MARTHA ELIZABETH SOTO RABANAL**, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N°**43006909**

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autora de la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC – CAJAMARCA 2018**

1. ; la misma que presento para optar el grado de Maestro en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse a l g ú n tipo de falsificación o que el trabajo d e investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 10 de agosto de 2018

Firma :



Nombres y apellidos: Martha Elizabeth Soto Rabanal

DNI: 43006909

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **LIZ EVELIN CHUQUILIN HUAMAN**, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° **42016126**

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autora de la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC – CAJAMARCA 2018**

; la misma que presento para optar el grado de Maestro en Gestión Pública.

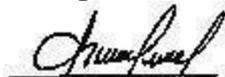
6. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
7. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
8. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
9. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse a l g ú n tipo de falsificación o que el trabajo d e investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 10 de agosto de 2018

Firma:



Nombres y apellidos: Liz Evelin Chuquilin Huamán

DNI: 42016126

## DEDICATORIA

*A Dios y a la virgen de Guadalupe, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios.*

*A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera profesional.*

*A nuestros esposos e hijos gracias por habernos fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.*

*Martha y Liz*

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de esta tesis, es un agradecimiento a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestros sinceros agradecimientos especiales a nuestro asesor Dr. Alex Hernández Torres y al personal jerárquico y administrativos del establecimiento de salud Pachacutec por el apoyo brindado para la ejecución de este trabajo. Por brindándonos siempre su apoyo y amistad facilitando la realización de este trabajo. Desde lo más profundo de nuestros corazones les agradecemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo, pero sobre todo cariño y amistad.

Martha y Liz

## PRESENTACIÓN

**Señores miembros del jurado:**

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos para la elaboración de la tesis de la Universidad “César Vallejo” Chiclayo, tenemos a bien presentar la tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC – CAJAMARCA 2018**, con el propósito de obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública.

Con la finalidad de analizar de las variables: Clima Organizacional y Satisfacción laboral en el establecimiento de Salud Pachacutec –Cajamarca 2018, así proporcionar información válida a la institución y realizar la mejor toma de decisiones y con ello mejorar o mantener el nivel de satisfacción del usuario interno, lo cual posibilita y favorece un compromiso establecido entre los colaboradores y los alienta a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados para nuestra Institución.

Esperamos que dicho informe final amerite vuestra aceptación y aprobación, asimismo aceptamos las atinadas sugerencias para seguir mejorando nuestro trabajo de investigación y seguir creciendo profesionalmente.

Martha y Liz .

## ÍNDICE

PAGINA DEL JURADO .....	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACION.....	vi
INDICE .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xi
CAPITULO I: INTRODUCCION .....	12
1.1 Realidad problematica.....	13
1.2 Trabajos previos.....	17
1.3 Teorias relacionadas al tema.....	28
1.4 Formulacion del problema.....	58
1.5 Justificacion.....	58
1.5.1 Hipotesis.....	60
1.5.2 Objetivos.....	60
II. METODO.....	61
2.1. Diseño de Investigacion .....	61
2.2. Variables.....	63
2.3 Diferenciación Operacional.....	63
2.4. Operacionalización de variables .....	63
2.5. Población y muestra.....	65
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	65
2.7. Métodos de Análisis De Datos .....	66
2.8. Aspectos Éticos.....	67
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....	
3.1. Resultados.....	68
3.2. Discusión.....	78
CONCLUSIONES.....	82

RECOMENDACIONES .....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	<b>85</b>
ANEXOS.....	90
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	90
PROPUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	93
VALIDACIÓN DE ENCUESTAS POR EXPERTOS.....	101
ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS .....	104
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS.....	105
REPORTE TURNITIN .....	107

CONCLUSIONES.....	82
-------------------	----

## Índice de tabla:

<b>Tabla 1.</b> Resultados estadísticos sobre el clima organizacional	68
<b>Tabla 2.</b> Variable Clima Organizacional	69
<b>Tabla 3.</b> Dimensión Liderazgo	70
<b>Tabla 4.</b> Dimensión Motivación	71
<b>Tabla 5.</b> Estadística descriptiva del nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Establecimiento de Salud Pachacutec Cajamarca 2018	72
<b>Tabla 6.</b> Nivel de Satisfacción laboral	73
<b>Tabla 7.</b> Dimensión condiciones laborables	74
<b>Tabla 8</b> Dimensión Interpersonales	75
<b>Tabla 9.</b> Resultados de la correlación con Speaman	76
<b>Tabla 10.</b> Clima Vs Relaciones Interpersonales	76

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec – Cajamarca 2018, usando una metodología del tipo básica con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional, usando un diseño no experimental, transversal.

Se aplicó cómo instrumento un cuestionario, cuyo nivel de fiabilidad fue de 0,831, a una población censal de 40 colaboradores, **siendo la** encuesta una técnica de recogida de información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado, se usó por otro lado método hipotético - deductivo, ayudándose del método científico para que finalmente con estadística inferencial se emplee el coeficiente de Rho Spearman.

El resultado final de acuerdo a la contrastación de hipótesis usando el coeficiente Rho de Spearman es 0.480 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada, Además el nivel de significancia es menor que 0.05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

Palabra claves: Clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, motivación y condiciones laborales.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational climate and job satisfaction among workers at the Pachacútec - Cajamarca Health Facility 2018, using a basic type methodology with a quantitative approach, descriptive - correlational level, using a design not experimental, transversal.

A questionnaire, whose reliability level was 0.831, was applied as a tool to a census population of 40 collaborators, with the survey being a technique for collecting information provided verbally or in writing by means of a structured questionnaire. On the other hand, the hypothetical method was used - deductive, using the scientific method so that finally with inferential statistics the Rho Spearman coefficient is used.

The final result according to the hypothesis test using the Spearman's Rho coefficient is 0.480 and according to the Spearman correlation estimation scale, there is a moderate positive correlation. In addition, the level of significance is less than 0.05, this indicates that, if there is a relationship between the variables, then we can conclude that we reject the Null hypothesis and accept the researcher's hypothesis.

Keyword: Organizational climate, job satisfaction, leadership, motivation and working conditions.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad Problemática.**

En las instituciones públicas, las últimas décadas el estado peruano ha venido diseñando e implementando políticas públicas, buscando una transformación profunda orientadas a atender de manera óptima las necesidades de los ciudadanos, como parte de esta modernización el Área de Recursos Humanos no es excluida de la modernización, en la actualidad es un tema latente el bienestar de los trabajadores del estado.

El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo y es de vital importancia cuidarlo; para que esto suceda las empresas deben buscar la forma de ofrecer los beneficios inevitables que alcancen que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y así crear un desarrollo que permita establecer un clima organizacional sano; por ello las empresas deben tener presente dos cosas fundamentales, la primera es que cada uno de los miembros que laboran en la organización sean reconocidos por sus diferentes habilidades y conocimientos; y sobre todo la segunda es saber cómo manejar y utilizar esas habilidades de los mismos, para beneficio de la organización y sus colaboradores, por ello para lograr este objetivo los integrantes deberán trabajar en equipo y así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo, sin embargo, el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención.

Así tenemos una de las empresas más reconocidas mundialmente, Coca-cola es una de las empresas que mayor posicionamiento tiene a nivel mundial. Una de sus principales características y causas de éxito es que posee un clima organizacional muy positivo en cual se basa fundamentalmente en su trabajo en equipo. Para la empresa, el funcionamiento tanto interno como externo es importante y por eso emplea distintas formas para mantener motivados a sus trabajadores y así funcionar eficazmente como una marca global llena de éxito. Por ello es que esta empresa utiliza como base fundamental de su clima organizacional a sus empleados a los cuales se los motiva de diferentes maneras como poder

seleccionar sus horarios, programas de becas y además se les incluye beneficios a nivel laboral y profesional, (Vitini, 2015).

Este resultado en América Latina ha contribuido para que McDonald's sea destacada como una de las diez mejores compañías multinacionales para trabajar en el mundo según anunciado por primera vez en 2011, después de encuestas con más de 2,5 millones de empleados en 5.500 empresas de todo el mundo.

Entre los aspectos que llevaron a McDonald's a recibir este reconocimiento están el excelente ambiente de trabajo, la flexibilidad horaria, el entrenamiento continuo y plan de carrera. Por lo que sus empleados reciben una formación continua, no solo en materia operativa, sino también en valores y principios que los acompañan durante toda su vida. Principios como la integridad, la confianza, la honestidad y sobre todo la importancia del trabajo en equipo son valores que representan los principios de esta empresa y que es la base fundamental para un clima organizacional saludable y el éxito de la empresa. (Anónimo, 2017)

Ahora acercándonos más a nuestro país vemos que en el marco de la cuarta edición del "Ranking de Merco Talento 2017", organizado por la Universidad Esan y Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Backus fue reconocida como la mejor empresa para atraer y retener talento en el Perú por tercer año consecutivo; según los criterios evaluados de calidad laboral, marca empleador y reputación interna.

Al respecto Carla Silva, directora de People en Backus Ab InBey sostuvo que este reconocimiento refleja sobre todo el trabajo en equipo y asegura que esta gran cualidad es la que ha permitido reforzar nuestra marca en los últimos años y tener un cambio organizacional exitoso.

Para esta cuarta edición del "Ranking de Merco Talento 2017" fueron encuestadas diversos públicos entre colaboradores de las 100 empresas Merco, universitarios, alumnos de escuelas de negocio, población en general, responsables de las áreas de Recursos Humanos, head hunters y benchmarking

de gestión de personas. Las cuales recalcan que Backus es una de las mejores empresas del país para trabajar por sus valores y la manera en cómo desarrollan el trabajo en equipo en sus instalaciones. Con este reconocimiento, Backus AB InBev reafirma su apuesta por el desarrollo del talento humano, (Backus, 2015).

Por otro lado, lo que es satisfacción laboral en las empresas, es un punto que viene tratándose desde años anteriores, con la finalidad de crear un ambiente satisfactorio en el trabajo, lo cual trae consigo muchos beneficios para la empresa y para el colaborador; es así que se define a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del colaborador de una empresa. Pero, si bien la satisfacción laboral contribuye con el bienestar de la persona, no es temporalmente estable; y aunque la satisfacción se relaciona con las necesidades, una vez satisfechas las necesidades básicas ya no existen grandes diferencias entre las personas con respecto a la satisfacción. Es así que las empresas deben adoptar medidas para poder mantener un ambiente agradable para sus colaboradores; esto se puede lograr mediante diversos factores como son, instalaciones del local, salarios, seguridad, (Gallego, 2013)

Pero no toda empresa está preparada para implementar este tipo de medidas, ya que ello depende de la cultura organizacional, el grado de horizontalidad de las jerarquías, los valores institucionales y el nivel de cohesión institucional. Es por eso que la empresa debe estar observando que sus colaboradores se encuentren satisfechos, tenerlos motivados, de hecho, entre satisfacción laboral y motivación existen relaciones muy estrechas, ya que un trabajador satisfecho está motivado para trabajar y se involucra más con su trabajo. Actualmente en las empresas las relaciones con los compañeros de trabajo y los superiores tienen una gran repercusión en las empresas esto porque pueden tener efectos a largo plazo en la satisfacción del trabajador. Sin embargo, no debemos olvidar que, la satisfacción laboral es influida por diversos factores. Es de ahí que la satisfacción laboral es una variable multicausal y multifactorial, (Gallego,2013)

Un ejemplo sobre satisfacción laboral se puede observar en el modelo de Frederick Herzberg, en los estudios de Hawthorne que plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral dependen de variables diferentes entre sí. De ahí que su teoría de la satisfacción laboral se conoce como modelo bifactorial. Como la

satisfacción y la insatisfacción laboral corresponden a causas diferentes, estas se constituyen en dos factores: los factores motivacionales intrínsecos como el progreso, el reconocimiento laboral y los logros están vinculados a la satisfacción, mientras que los factores de higiene —que son de orden extrínseco— como el salario, la política organizacional, la seguridad laboral, etc. se relacionan con la insatisfacción.

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral. Todas las empresas quieren ser más productivas y competitivas, por tanto, habrá que diseñar y planificar una estrategia que sirva para conseguir un alto grado de satisfacción en la plantilla que conforma la organización. Es así que determinaremos la satisfacción laboral en la empresa Maestro, con la implementación de un programa de creación de valor compartido, lo cual va generar mayores beneficios para la empresa y sociedad conjuntamente. (Francesc, 2016)

El establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca, tiene como misión brindar una atención integral a la persona y familia a través de prestaciones de servicios con calidad, solidaridad y equidad, elevando el nivel de salud, para lo cual se deberá asumir cambios de comportamiento y actitudes en el establecimiento, empleando los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, cumpliendo permanentemente con el compromiso orientado al bien común.

En sus inicios solo existían 10 trabajadores, con el pasar del tiempo se ha incrementado a 60 trabajadores, separados en dos regímenes laborales: D.L.728 Y D.L. 1057 que regulan su contratación con remuneraciones que oscilan entre s/. 900.00 a S/. 8 000.00 nuevos soles según su ocupación, mostrando una brecha remunerativa entre personal del D.L. 728 Y D.L.1057, lo cual podría traducirse en descontento laboral por parte de los trabajadores.

Sin embargo, se puede observar efectividad en el resultado de evaluaciones al persona y compromiso institucional al momento de atender a los usuarios, del mismo modo existe una gran cantidad de postulantes a las convocatorias de trabajo promovidas para la contratación de personal del centro de salud en mención.

Centro de Salud Pachacútec, evidencia un poder para dar un diagnostico con mayor exactitud al paciente., ampliar los servicios especializados que se brinda a la población, mejorar atención con calidad y calidez a la comunidad, fomentar el trabajo con la comunidad, brindar servicios con tarifas módicas, crear un Comité Farmacológico para evaluación de calidad y efectos secundarios, realizar actividad preventivo promocional, adecuar los ambientes para que cumpla con las normas de bioseguridad, fomentar el trabajo en equipo, nombrar al personal con mayor año de servicio y experiencia, incentivar al personal a capacitarse, tener constantemente monitoreo y seguimiento a las prestaciones realizados por el SIS, realizar eventos para recaudación de fondos, implementar y renovar los equipos del laboratorio, el equipo de gestión debe realizar continuamente reuniones, monitoreo y seguimiento del personal y crear una red de voluntariado

De este modo, se plantea la presente investigación; el nivel de percepción de los trabajadores sobre su clima laboral como una posible herramienta de contraste sobre el desempeño laboral.

## **1.2 Trabajos Previos.**

En lo señalado por Camarena (2017) en la investigación Calidad del Servicio en el Puesto de Salud Huaca – Pando. Distrito de San Miguel. Lima 2016; establece como objetivo determinar las diferencias que existen en la calidad del servicio por grupo de edad según los pacientes del Puesto de salud Huaca – Pando. Distrito de San Miguel. Lima 2016; cuya metodología aplicada fue tipo de estudio básico y diseño no experimental, descriptiva simple; estableciendo los resultados siguientes la dimensión de empatía de la calidad en los jóvenes de 18 a 33 años alta represento un 7.6%, en los adultos de 34 a 59 años represento un 11.2% y en los adultos mayores de 60 a más años de edad representó un 13.5%.

Así mismo, concluye en la presente investigación demuestra que existen diferencias significativas en la dimensión de tangibilidad de la calidad del servicio por grupo de edad según los pacientes del Puesto de salud Huaca – Pando. Distrito de San Miguel. Lima 2016.

En lo señalado por Sacsá (2016) en la investigación “Evaluación de la cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional del servicio de emergencia del hospital regional del cusco” del año 2015; establece como objetivo determinar y explicar si existe relación y cómo influye la Cultura Organizacional, en el mejoramiento del Clima Organizacional de los Trabajadores del Servicio de Emergencia del Hospital Regional del Cusco; cuya metodología aplicada fue utilizando el método de investigación cuantitativo de carácter descriptivo correlacional que corresponde al diseño descriptivo: correlacional causal; estableciendo los resultados siguientes, mediante el análisis de las pruebas de hipótesis estadísticas, existe relación directa entre la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional, debido a la influencia positiva de la Cultura Organizacional en la mejora del Clima Organizacional, el nivel de práctica de la Cultura Organizacional es regular evidenciado por el mayor porcentaje que presenta en la categoría “a veces”, el Tipo de Cultura Organizacional que se practica es positivo.

Así mismo, concluye en que se ha establecido las dimensiones de la Cultura Organizacional que tienen relación con el Clima Organizacional guardan entre sí reciprocidad y afinidad siendo la intensidad en su mayoría de moderado a bueno como lo demuestran los valores de prueba de independencia de la Chi cuadrado, R de Pearson y Rho de Spearman obtenidos.

En lo señalado por Núñez (2016) en la investigación Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo EsSalud, Arequipa, del año 2015, establece como objetivo determinar establecer la influencia de la cultura y clima organizacionales sobre la percepción de la satisfacción por la calidad de atención por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo Es Salud, durante el año 2015, cuya metodología aplicada fue una investigación explicativa; estableciendo los resultados siguientes en los usuarios, hubo una buena percepción acerca de todas

las dimensiones de satisfacción, siendo ésta mala en solo 4,44%, regular en 15,56%, y buena en 80%. La relación entre la satisfacción y la cultura y clima organizacional fue moderada (coeficiente de contingencia  $> 0,20$ ).

Así mismo, concluye en La cultura organizacional influye directamente en la percepción de satisfacción con la atención en los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo EsSalud en el 2015.

En lo señalado por De la Cruz (2017) en la investigación de “la cultura organizacional y la calidad del servicio educativo en el CETPRO público Huaral”, del año 2016, establece como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad del servicio educativo en el CETPRO público Huaral, 2016, cuya metodología aplicada fue bajo el esquema del método hipotético deductivo; estableciendo los resultados siguientes en la tabla 8 y figura 1 se muestra, que, de los 20 docentes encuestados, 3 manifiestan un nivel pésimo (15%), 6 indican un nivel regular (30%) y 11 de ellos (55%) señalan un nivel bueno referente a la cultura organizacional.

Así mismo, concluye en Las variables cultura organizacional se relaciona directamente ( $Rho = 0,999$ ) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la calidad del servicio educativo en el CETPRO público Huaral, 2016. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01 y  $p < 0,05$ .

En lo señalado por Campos (2017) en la investigación “Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima” del año 2017, establece como objetivo Identificar cuál es el nivel que predomina en la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017, cuya metodología aplicada fue bajo el esquema del método descriptivo simple; estableciendo los resultados siguientes La tabla 14 y figura 1 relacionadas con la variable cultura organizacional, se observa que, de 127 trabajadores administrativos encuestados se obtuvo como resultado: 78 trabajadores administrativos representan un nivel “regular” (61.4%), otros 33 63 trabajadores administrativos opinaron por un nivel de cultura “deteriorada” (26%). De otro modo, 16 trabajadores administrativos encuestados opinaron por un nivel de cultura organizacional “adecuada” (12.6%).

Así mismo, concluye en el 64.6% de los colaboradores encuestados determinó que la situación de la dimensión consistencia en la cultura organizacional del personal administrativo en el hospital Víctor Larco Herrera. Magdalena del Mar, Lima 2017, es “regular”.

En lo señalado por Reyna (2017) en la investigación “Justicia organizacional y la cultura organizacional de las enfermeras del Hospital Nacional Arzobispo Loayza de Lima”, del año 2017, establece como objetivo determinar establecer la relación entre la justicia organizacional y la cultura organizacional de las enfermeras del hospital nacional Arzobispo Loayza 2017, cuya metodología aplicada fue el enfoque cuantitativo; estableciendo los resultados siguientes en la tabla 12 y figura 7, los encuestados percibieron que, el 44.9% presentan un nivel baja, el 39.4% presentan nivel media y el 15.7% presenta un nivel de alta cultura organizacional.

Así mismo, concluye en existe relación significativa entre la justicia procedimental y la cultura organizacional de las enfermeras del hospital nacional Arzobispo Loayza 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,698 siendo una correlación moderada.

En lo señalado por Inoguchi (2015) en la investigación Diagnóstico de la cultura organizacional de los trabajadores del hospital “Augusto B. Leguía”, Rímac, del año 2014 , establece como objetivo determinar describir el nivel de cultura organizacional de los trabajadores antiguos y nuevos del hospital PNP. “Augusto B. Leguía”, distrito del Rímac, año 2014, cuya metodología aplicada fue diseño de investigación descriptivo, no experimental y transversal; estableciendo los resultados siguientes los niveles de cultura organizacional establecidos fueron cuatro: muy débil, débil, fuerte y muy fuerte.

Así mismo, concluye en el hospital PNP. “Augusto B. Leguía”, los trabajadores antiguos tienen un nivel de cultura organizacional fuerte y los trabajadores nuevos tienen un nivel de cultura organizacional débil.

Millán y Montero (2017), los autores en mención realizaron una investigación titulada “ Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ONCORAD de Chiclayo del 2016”, desarrollado bajo la metodología observacional transversal, llegando, entre otras, a las siguientes conclusiones: Se

concluye a partir de la evidencia encontrada en la presente investigación, que lo expuesto en el marco teórico es comprobada en la realidad de la empresa en estudio al hallar relación entre los dos constructores planteado: Clima organizacional y Satisfacción laboral. También se concluye: Sin embargo, cuando se hace el análisis por dimensiones entre ambas variables (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) en el caso de la dimensión Beneficios Económicos de la variable Satisfacción Laboral, solo se encontró relación con la dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Organizacional.

Aguilar y Ethel (2017), en la tesis locus de control y satisfacción laboral en empresas de servicios. Teniendo como objetivo determinar la relación entre el Locus de control y la satisfacción laboral en trabajadores del sector servicios de Arequipa, la investigación es correlacional y de diseño transversal, cuyo propósito es evaluar la relación existente entre las dos variables, para la realización de esto se utilizó dos escalas en relación a las dos variables estudiadas: Locus de control y Satisfacción Laboral. Obteniendo como resultado que existe una relación estadísticamente significativa, encontrando que las mujeres se encuentran más satisfechas laboralmente que los varones, y concluye que esto es porque en nuestro país, la incorporación de las mujeres al mundo laboral se ha dado en una diversidad de puestos de manera significativa.

En lo señalado por Alvarado y Monroy (2013), en la investigación “Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores” del año 2011, establece como objetivo determinar cómo ha contribuido la cultura organizacional a la sostenibilidad de la empresa ; cuya metodología aplicada fue una investigación cuantitativa, estableciendo los resultados siguientes la estrategia se mueve en dos planos: el empresarial, para mantener o aumentar el mercado, es subsidiario del social cuya meta –generar bienestar– es una reescritura del objetivo original. Las metas hacen operativo el propósito básico y desarrollan la misión y la visión, alineándose con los valores y actitudes y los Valores como solidaridad y responsabilidad promueven el sentido de pertenencia y dinamizan la cultura organizacional, y se despliegan en actitudes afectivas que refuerzan la unidad, cooperación, compañerismo, compromiso y respeto.

Así mismo, concluye en este estudio interrogaba sobre los aportes de la CO a la sostenibilidad de EDC y lo que puede aprenderse del caso. Una síntesis de la respuesta es que la CO ha proporcionado una sólida base de concepciones compartidas que constituyen un acervo para mantener vigente el modelo de gestión. En efecto, la empresa ha superado retos apegándose a la decisión que marca el inicio de la gestión de los trabajadores: mantener la fuente de empleo.

Esa declaración parece ser consecuencia de un momento de crisis; pero ahondando en la CO, no como algo artificial construido por 277 Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores Cuad. admon.ser.org. Bogotá (Colombia), 26 (47): 259-283, julio-diciembre de 2013 la dirección sino como un fenómeno surgido por la interacción social de sus participantes, se convierte en la máxima que resume aspiraciones, sueños y desafíos; y Las principales implicaciones y aportes de este trabajo al estudio de la CO son dos: en primer lugar, la creación de una CO cimentada en valores que apelan a la humanidad de los colaboradores (solidaridad, responsabilidad, participación) resulta, en el largo plazo, más valiosa que una que se detiene en valores contingentes como competitividad o innovación; no porque estos no sean importantes, sino porque así presentados se alejan de las aspiraciones naturales del ser humano.

Chacón y Gisselle (2016). En la tesis Liderazgo Transformacional y su relación con la Satisfacción Laboral, teniendo como objetivo analizar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado, la metodología para el desarrollo de este trabajo fue utilizar una muestra de 65 trabajadores dependientes entre 19-58 años, se utilizó la escala de liderazgo transformacional (Bass y Avolio) y la de Satisfacción Laboral (Yamamoto). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la variable liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Concluyendo que, al elevarse la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos, la satisfacción laboral será más elevada.

Falcón (2017). en la tesis, relación entre el marketing interno, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en Trabajadores de

estaciones de Servicio: Caso aplicado a la empresa Gazel Perú. Teniendo como objetivo identificar la relación existente entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estaciones de servicio, el diseño de la investigación es tipo exploratoria con alcance concluyente, con un análisis cuantitativo, empleando el modelo de ecuaciones estructurales clásico o basados en covarianzas. Obteniendo así que los resultados arrojan una relación positiva entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de estaciones de servicios, concluyendo que Gazel debe incorporar prácticas de marketing interno pues sirve como estrategia de retención de talento al incrementarse los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Carpio y Quispe (2014). En la tesis Satisfacción Familiar y Laboral en una empresa prestadora de servicios, teniendo como objetivo determinar si existe relación entre la satisfacción familiar y la satisfacción laboral en los trabajadores de SEDAPAR S.A, utilizando una metodología de tipo correlacional porque trata de determinar, la relación que exista entre dos o más conceptos. Según la prueba de chi cuadrado y Pearson se comprobó que la satisfacción familiar y laboral no presenta relación estadísticamente significativa. Concluyendo así que de manera muy evidente se desaprueba la hipótesis rechazando la correlación entre satisfacción familiar y laboral. El resultado evidencia que se debe mejorar la satisfacción familiar para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

En lo resaltado por Brito (2017), quien realizó: “El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización, en una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora en Baja California”. El objetivo de la presente investigación consistió en diagnosticar del clima organizacional de una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora en Baja California. Cuyo método empleado fue el modelo de desarrollo organizacional del ciclo continuo propuesto por Nadler, mediante la aplicación de las etapas necesarias para un correcto proceso de intervención. Entre los resultados más destacados se identificaron algunas de las fortalezas de la empresa, de las cuales sobresalen las siguientes variables: filosofía y valores, objetivos, funciones y responsabilidades, e innovación y creatividad.

Finalmente, en conclusión, el diagnóstico del clima organizacional es solo

una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época. Aplicar este tipo de estudios permite construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse en plenitud.

Según Navarro (2012), quien señalo en la investigación: "Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta 2012" en Colombia, tiene por objetivo determinar el Clima Organizacional en una empresa del sector productivo en la ciudad de Santa Marta en el año 2012. El cual tuvo un tipo de diseño o metodología que fue el descriptivo transversal y la muestra fue de 104 empleados seleccionados por el método aleatorio simple. Se les aplicó el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas (IMCOC).

Entre los principales resultados esta que el Clima Organizacional de la empresa estudiada se encuentra en el rango de debilidad, al obtener el promedio de todas sus variables (4.99). Se concluyó que el Clima Organizacional imperante en la empresa no es el mejor al estar en el rango de debilidad, aunque en su límite superior.

En lo señalado por Pérez (2012), quien realizo: Clima Organizacional y equipo de trabajo en financiera Edyficar agencia Huaraz 2012, indica que el objetivo de la investigación es analizar la influencia del clima organizacional en el equipo de trabajo en la Agencia Huaraz ubicado en Departamento de Ancash zona sierra. Para lo cual se utilizó una metodología que se presenta detalladamente tablas de distribución de frecuencias;

Y se presentan resultados de la investigación donde el 57.3% de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a Financiera Edyficar, el 30% se sienten en desacuerdo con la remuneración que perciben y el 46.9% mencionan que un buen clima laboral es importante para que exista el equipo de trabajo y finalmente se concluye que la variable clima organizacional, actualmente que se aprecia es positiva y el equipo de trabajo también es positivo, por el trabajo de mejoramiento continuo que vienen aplicando los directivos y funcionarios de la Financiera.

En lo señalado por Hajar (2016), en la investigación: "Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016" en la ciudad de Trujillo, tuvo el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa industrial privada.

El tipo de investigación fue básica, el diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 70 trabajadores de la Empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Los resultados hacen concluir que existe relación significativa ( $r=0.556$ ;  $p=0.000<0.01$ ) entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016. Estos resultados indican que a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral.

En lo señalado por Cohara (2014), en su investigación: "Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa almapo srl del distrito de castilla, provincia de Piura, departamento de Piura – 2014". Tiene por objetivo tiene como objetivo principal determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura.

Para su metodología se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental. Finalmente se concluyó y recomendó que existe una estrecha relación de la variable clima organizacional y satisfacción laboral asimismo se validaron las hipótesis alternas que afirma esta relación según los objetivos planteados.

Urteaga (2015) en la tesis la Satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en mi Caja Cajamarca, teniendo como objetivo conocer la relación que hay entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de mi Caja Cajamarca, utilizando como metodología un estudio de tipo descriptiva se acuerdo al diseño de la investigación, y de acuerdo al fin que persigue se la clasifica como aplicada. Obteniendo como resultados que se puede indicar, que los factores de satisfacción están con una calificación de 3.32 de promedio ponderado; que según los parámetros elegido para esa investigación es calificada como "regular", obviamente incide negativamente en ese mismo

sentido en la motivación que ese caso tiene un promedio ponderado de 2.83 en los resultados de la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca.

Tirado (2017), en la tesis Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, teniendo como objetivo Determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, utilizando una metodología de estudio de diseño no experimental – transversal, debido a que los datos se tomaron en un periodo específico (2016). Obteniendo los resultados de chi cuadrada confirman tal relación con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad ( $r=3$ ,  $c=3$ ), entonces:  $(r-1)(c-1)=4$  se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 11.259$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, y se acepta la H1. Concluyendo así que existe relación o asociación o correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, el  $pvalue = 0.024$ . (menor al valor alfa =  $\alpha = 0.05$ ) que corrobora la decisión tomada.

En lo señalado por Martinez (2013) en la investigación cultura organizacional y gestión empresarial de las microempresas del sector artesanal en la ciudad de Cajamarca, establece como objetivos analizar los factores que caracterizan a la cultura organizacional en las microempresas del sector artesanal de la ciudad de Cajamarca con el propósito de establecer su relación con la gestión empresarial y diseñar una estrategia de mejora, cuya metodología aplicada fue un tipo de investigación descriptivo-explicativo; estableciendo los siguientes resultados el panorama de la investigación de las 30 empresas investigadas es bueno.

Así mismo, concluye en que la cultura organizacional determina lo que se considera que es el bien para la empresa; en consecuencia, condiciona lo que las personas involucradas en ellas consideran correcto o incorrecto, de las 30 microempresas encuestadas 18 de ellas manifiestan tener conocimientos sobre cultura organizacional reflejando así que aún falta difundir más el tema de cultura organizacional para mejorar las empresas en especial del sector artesanal.

En lo señalado por Acuña (2014) en la investigación análisis de la calidad del servicio de emergencia del hospital regional de Cajamarca, establece como objetivo analizar los factores que influyen en la calidad del servicio de emergencia que brinda el Hospital Regional de Cajamarca, con la finalidad de diseñar estrategias que mejoren la prestación de los servicios de salud, cuya metodología aplicada fue un tipo de investigación descriptivo-explicativo.

Así mismo concluye en que la encuesta realizada por la Oficina de Gestión de Calidad del Hospital Regional de Cajamarca, y los indicadores: Ambulancia-Número de atenciones, disponibilidad de Camas-Número de atenciones, número de camas hospitalarias por habitantes; demuestran la baja calidad del servicio de emergencia del Hospital Regional de Cajamarca, es así que se plantean seis estrategias de mejora teniendo en cuenta los factores de la baja calidad.

En lo señalado por Castillo (2016) en la investigación Diagnóstico de la dimensión del modelo SERVQUAL más importante para la satisfacción del usuario externo de la cooperativa de ahorro y crédito nuestra señora del rosario, del año 2015, establece como objetivo determinar la dimensión del modelo SERVQUAL más importante para la satisfacción del usuario externo de la corporación de ahorro y crédito de nuestra señora del Rosario Ltda N°222- Cajabamba, cuya metodología aplicada fue método inductivo- deductivo. Así mismo concluye que la información de la publicidad es verás.

En lo señalado por Cabanillas, (2015) en la investigación propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (usuario), para mejorar la imagen de la municipalidad distrital de Sorochuco, en el periodo 2013-2014 (licenciamiento en administración), establece como objetivo proponer un plan de calidad de servicio al cliente para mejorar la imagen de la Municipalidad Distrital de Sorochuco , cuya metodología aplicada fue descriptiva; así mismo concluye en que no se brinda capacitación al personal en relaciones humanas, trabajo en equipo y servicio al cliente, consecuentemente el servicio sea malo por falta de capacitación y no tener una guía como apoyo al momento de dar un servicio al usuario y así el usuario ya no confié en el servicio.

### **1.3. Teorías relacionadas al Tema.**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Baguer (2011) define al clima organizacional como el ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades.

El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen a unas con otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Chiavenato (2011) explica que el clima organizacional lo constituye el medio interno, la atmosfera que existe en cada estructura incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales.

Dessler (como se citó en Baguer, 2011) refiere que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

- **Clima y cultura organizacional**

Pumpin (como se citó en Giménez, 2007) menciona que la cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, este engloba ciertos aspectos como la forma en la que son abordados incidentes e imprevistos, así también como la solución de conflictos y esto establece que existe internamente dentro de la organización.

El clima como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la empresa, se desarrolla y origina en las interacciones entre los individuos y el entorno reflejado así en la cultura de la organización.

Para Gordon (como se citó en Giménez, 2007) la cultura organizacional supone un constructor de una mayor profundidad y alcance que el clima organizacional ya que

éste es una manifestación significativa de la cultura; si bien la cultura forma parte del clima las dos son influenciadas recíprocamente aunque parecen similares el clima es menos permanente ya que está en un constante cambio, es cambiante en función a economía de la organización, políticas, expansión y recesión o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo.

El clima de una organización se le conoce comúnmente como un medio interno y por lo tanto su enfoque hace que los líderes se centren en variables netamente internas, en cambio el enfoque de la cultura organizacional atiende factores externos únicamente, se menciona que es una estructura más estable ya que se establece por un tiempo más a sí mismo puede estar conformada por subculturas, esto puede crear diferentes climas en funciones de departamento y del tipo de liderazgo que exista en cada área.

#### • **Clima organizacional y comunicación**

Giménez (2007) menciona que las organizaciones más exitosas deben su éxito a una buena comunicación, ya que es de vital importancia para el crecimiento constante; una buena comunicación se refleja en un clima saludable.

Existen inconvenientes en la comunicación que no favorecen a un buen clima organizacional tales como:

- Recurrir al jefe para que este reclame los datos al jefe de otro departamento
- Críticas o ataques en las reuniones interdepartamentales.
- Bromas críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.
- Reuniones largas y poco productivas.
- Rumores antes de que aparezcan por vía formal la información.
- Comentarios imprudentes sobre el contenido, forma de las notas o informes de otros departamentos
- Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia en la información.

#### • **Condiciones para que exista un buen clima organizacional**

Existen criterios importantes para mantener un saludable clima organizacional, es por ello que a continuación se exponen los más importantes a tomar en cuenta.

- Satisfacción en el puesto de trabajo.
- Proceso de selección adecuado.
- Colocar al colaborador en su sitio.
- Buen ambiente laboral con compañeros y superiores.
- Trabajar sin estrés.
- Trabajar sin rutinas.
- Delegación del trabajo.
- Proporcionar adecuadas condiciones ambientales.
- Generar y transmitir confianza, escuchar y tratar de resolver sugerencias y problemas con los empleados.
- Tratar a los empleados con respeto.
- Transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo.
- Ser flexibles en reglas y procedimientos dar libertad para investigar otras alternativas.
- Crear condiciones para la ausencia de estrés, trabajar con precisión razonable.
- Dar a conocer la estrategia de la organización general y departamental.
- Delegación del trabajo

Delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras, fomentar la iniciativa de la persona que asumirán riesgos y gestionara su propio trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Delegar el trabajo fiándose de los subordinados y con la concesión del derecho a la equivocación.

Compartir responsabilidades con los empleados.

- Formación  
Programas de formación para adquirir conocimientos, en el puesto de trabajo, dentro o fuera de la empresa, a través de medios informáticos, coaching, método de rol playing. outdoor training y otros, así como Fomentar la formación por parte de los responsables de equipos, departamentos y empresa para brindar confianza a los empleados para que formulen peticiones de formación.
- Comunicación y grado de confianza  
Esto ayuda para que el empleado conozca la misión de la empresa, la organización, la situación económica y los planes de futuro.

Clima de la comunicación en el día a día ascendentes descendente y horizontal.  
Política puertas abiertas para que los empleados tengan la confianza en acudir a los superiores para exponer sus sugerencias. Condiciones de trabajo y seguridad

Plan de prevención contra riesgos laborales.

Cultura del descanso como gestión, concepto de gestión empresarial en cuanto a disponer de zonas de descanso y tiempos de descanso, conciliación del trabajo con la vida familiar.

## **Cultura organizacional**

### **Origen de las pautas culturales**

La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales. La antropología, como la más básica y comprensiva de todas las ciencias sociales, se ha ocupado de estudiar todos los aspectos del comportamiento social y se ha interesado como tema central en la cultura, como uno de los subsistemas de toda sociedad. Las investigaciones antropológicas se han referido a cualquier tipo de grupo social pero con propósitos principalmente descriptivos La culturología, por su parte, se ha ocupado de estudios sociológicos, económicos, políticos e históricos de los sistemas culturales también con propósitos científicos, La administración, como disciplina, a diferencia de las ciencias mencionadas, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar “modelos de organización” para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas.(Rodríguez, 2009, p. 69)

### **Definiciones de la cultura organizacional:**

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente

bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

La cultura es un compuesto de convicciones, creencias, actitudes, significados y costumbres que se manifiesta a través del comportamiento asumido en un momento dado. La cultura es dinámica, evolutiva, y modelada por el entorno. En otras palabras, la cultura social es producto tanto de factores internos al individuo, como de factores externos a él, además está relacionada con el contexto, de donde adquiere su significado. (Araujo, 2010, pp. 224-225)

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales. Cada organización tiene su propia cultura corporativa. (Chiavenato, 2012, P.319)

La cultura organizacional se refiere a la forma “especial”, idiosincrásica y característica con que cada organización hace las cosas. Al igual que la cultura social, la cultura organizacional también es dinámica, evolutiva, cultivable y modificable por la gerencia. Ella comprende tanto las creencias y valores compartidos de sus miembros, como las normas y reglas organizacionales; de ahí que se manifiesta a través del desempeño laboral asumido al guiarse por patrones de conducta compartidos. No en vano Jorge Etkin afirma que los valores estimulan la conducta organizacional, se basan en lo moral, se complementan con lo cultural y reflejan lo ético. (Araujo, 2010, p. 225)

### **Características de la cultura organizacional**

Muchos aspectos de la cultura organizacional se perciben con facilidad y se denominan aspectos formales y abiertos, mientras otros son de difícil percepción y se dominan aspectos informales y ocultos. Tal como en un iceberg, los aspectos formales se quedan en la parte visible involucran políticas y directrices, métodos y

procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Los aspectos informales se encuentran ocultos en la parte inferior del iceberg e involucran percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales. Los aspectos informales son más difíciles de comprender e interpretar, como también de cambiar o sufrir transformaciones.

La cultura de la organización no es estática y permanente, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas o externas. Ciertas organizaciones consiguen renovar constantemente su cultura manteniendo su integridad y personalidad, mientras otras permanecen con una cultura amarrada a estándares antiguos y ya ultrapasados. Cambiar únicamente la estructura organizacional no es suficiente para cambiar una organización. La única forma viable de cambiar una organización es cambiar su cultura, es decir, los sistemas de relaciones dentro de los cuales las personas viven y trabajan. Para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la renovación y revitalización, se debe cambiar la cultura organizacional. (Chiavenato, 2012, pp. 320-321)

### **Niveles de la cultura organizacional:**

En el nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos.

Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte “superior” del sistema cultural. Estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes. Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social.

Estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros los consideran como indiscutibles

para orientar la conducta. La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. A juicio de Schein y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas. Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura.

En síntesis, los artefactos y creaciones reflejan una cultura organizacional pero no su verdadera esencia subyacente.

## **Funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional**

### **Funcionalidad**

Distintos autores han considerado el tema de la funcionalidad de la cultura organizacional. Schein (1988, p. 64) considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social”.

- La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea.
- La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación

La clave es convertir las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, su visión de situación, presunciones y valores en un conjunto de creencias compartidas y legitimadas por todos los integrantes. La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional.

Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identificación y el compromiso. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de estos valores nuevos en la sociedad. En apretada síntesis una cultura funcional logra:

- Otorgar a sus integrantes un claro sentido de identidad
- Especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes
- Actuar como mecanismo de control subconsciente.
- Sustituir normas y reglamentos escritos
- Reforzar el compromiso y la identificación
- Crear una imagen institucional distintiva
- Instalar supuestos, creencias y valores

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. Esta disfuncionalidad puede manifestarse en conflictos, decisiones erráticas o equivocadas y potenciales pérdidas.

Una característica fundamental deseable de una cultura organizacional es entonces su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no transformarse en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones.

### **Fortaleza**

La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos.

La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza.

Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización.

La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten distintas subculturas que coexisten en la misma organización.

Los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados:

- La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.
- La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.
- Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.
- La fortaleza puede derivar en un “fundamentalismo ideológico” que potencie los conflictos con otras culturas.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

(Rodríguez, 2009, p. 74-76)

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Variabes causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**Variabes Intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.

**Variabes finales:** Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
  - 1.1. Sistema
    - I. Autoritario explotador
    - 1.2. Sistema
      - II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
  - 2.1. Sistema
    - III. Consultivo.
  - 2.2. Sistema

#### IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en Grupo, existe la plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

### **Teoría Z de William Ouchi**

La “teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una “teoría A”.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas estadounidenses, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

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

Pero ¿por qué esta aura de comprensión tan filial entre empresa y empleados? Porque Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez..., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización (como

ocurre en la teoría Z), la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

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

### **Principios fundamentales de la teoría Z**

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas (Sutileza)
- Relaciones sociales estrechas (Intimidad)

### **Los cinco factores comunes de las empresas Z**

- Formación de todos sus empleados, desde arriba hacia abajo y viceversa.
- Existe un plan de capacitación constante, integral.
- Su política conduce a disminuir la rotación del personal.
- Se ha adaptado a un proceso más lento para la evaluación y promoción del personal.
- Los objetivos y las políticas que ha definido la empresa, en su aplicación de la Filosofía Z, han de ser totalmente congruentes.

### **Cómo desarrollar la cultura de la empresa Z**

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

- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- Revaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.

- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Reevaluar el progreso hasta este punto.
- Participar al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Implementación final hasta este punto.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

(López, 2001, p.11).

### **Satisfacción laboral**

Es un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. (Robbins, 1998, p. 112)

Algunos conceptos que están relacionados con la satisfacción laboral son:

**Involucramiento en el trabajo** Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. Otro concepto ampliamente vinculado con

lo anterior es la facilitación psicológica, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben. Un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los buenos líderes delegan facultades a sus empleados al involucrarlos en la toma de decisiones, al hacerlos sentir que su actividad es importante y al concederles discrecionalidad para que “tomen sus propias decisiones” (Robbins, 1998, p. 113)

**Compromiso organizacional** En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores. Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta. Una revisión de estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Resulta interesante que algunas investigaciones indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez, conduce a menores niveles del desempeño creativo. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal. Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. Los estudios confirman este planteamiento teórico. Parece que incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios por la organización. (Robbins, 1998, p. 113)

**Compromiso del empleado:** Un nuevo concepto es el compromiso del empleado, que se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza. Por ejemplo, podríamos preguntar a

trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes. Los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso en esencia asisten al lugar de trabajo, dan tiempo, pero no ponen energía ni atención en sus actividades. (Robbins, 1998, p. 114)

Debido a tales descubrimientos, el compromiso de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, el concepto es relativamente nuevo y sigue generando un gran debate acerca de su utilidad. Una revisión de la literatura concluyó que “el significado del compromiso del empleado es ambiguo tanto entre los investigadores académicos, como entre los profesionales que lo utilizan en charlas con los clientes”. En otra revisión se consideró el compromiso como “un término general para todo lo que uno desee que sea”. Un estudio más reciente se realizó para aclarar las dimensiones del compromiso del empleado, el cual demostró que el compromiso difiere de la satisfacción laboral y del involucramiento en el trabajo, y que cada vez es más útil para predecir el comportamiento en el lugar de trabajo, después de tomar en cuenta dichas actitudes laborales tradicionales. (Robbins, 1998, pp. 113-116)

### **Medición de la satisfacción laboral**

La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo. Evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es una suma compleja de cierto número de elementos discontinuos. (Hannoun, 2011, p. 24)

¿Entonces, como se mide el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “¿Considerando todas las circunstancias, que tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”. El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral. ¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva. Se trata de una de las situaciones extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. La mejor explicación es que el concepto de satisfacción laboral es tan amplio, que una sola pregunta capta su esencia. Además, es probable que la suma de las facetas del puesto deje fuera algunos datos importantes. Ambos métodos son útiles. El método de la calificación general única no consume mucho tiempo, permitiendo así que se realicen otras tareas; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolverlos con mayor rapidez y precisión. (Hannoun, 2011, pp 31-35)

### **Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo**

Un modelo teórico (el esquema de salida-voz-lealtad-negligencia) es útil para entender las consecuencias de la insatisfacción. La figura ilustra las cuatro respuestas de la estructura, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas son las siguientes:

- **Salida:** La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

- **Voz:** La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** La respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está “haciendo las cosas correctas”.
- **Negligencia:** La respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos poco esfuerzo y mayor tasa de errores. (Robbins, 1998, pp. 118-121)

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

## RELACIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS VARIABLES

**Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo** Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos. (Robbins, 1998, p. 119)

**Satisfacción laboral y el CCO** Parece lógico aceptar que la satisfacción laboral debería ser un determinante fundamental para el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de los empleados. Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En congruencia con dicha concepción, la evidencia sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional. ¿Por qué? Las percepciones de justicia sirven para explicar tal relación. Aquellos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, mientras que quienes tienen una relación antagónica con sus colegas son menos propensos a hacerlo. Los individuos con ciertos rasgos de personalidad también se sienten más satisfechos con su puesto de trabajo, lo que a la vez los motiva a reafirmar más su CCO. Por último, las investigaciones demuestran que cuando la gente está de buen humor, es más fácil que manifiesten su CCO. (Robbins, 1998, p. 120)

**Satisfacción laboral y satisfacción del cliente:** Es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como los gerentes de las organizaciones de servicios deben preocuparse por satisfacer a los clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los trabajadores se relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. (Robbins, 1998, p.120)

**Satisfacción laboral y ausentismo:** Se ha encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a baja. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay otros factores que también influyen en la relación. Las organizaciones que permiten sin restricciones incapacidades por enfermedad animan a todos sus empleados, inclusive aquellos que estén muy satisfechos a tomarse días libres. Aun cuando un individuo este satisfecho laboralmente, seguramente querrá disfrutar de un fin de semana de tres días si puede hacerlo sin ninguna sanción. Cuando existe

un gran número de puestos de trabajo alternativos disponibles, los trabajadores insatisfechos tienen tasas de ausentismo más altas, pero cuando no hay mucha oferta de empleos, tienen las mismas tasas bajas de ausentismo que los trabajadores satisfechos. (Robbins, 1998, p. 121)

**Satisfacción laboral y rotación de personal:** La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal es más significativa que entre la satisfacción y el ausentismo. La relación entre la satisfacción y la rotación también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe una oferta de trabajo no solicitada, la insatisfacción laboral no es un buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la “atracción” (el señuelo del otro empleo) que al “empuje” (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar, es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene muchas oportunidades, ya que considerara que es fácil cambiar de trabajo. Por último, cuando los empleados tienen un “capital humano” elevado (alto nivel académico, alto nivel de aptitudes), es más probable que la insatisfacción laboral se convierta en rotación porque tienen (o así lo perciben) muchas alternativas a su disposición. (Robbins, 1998, pág. 122)

**Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo:** La insatisfacción laboral y las relaciones antagónicas con los colegas de trabajo predicen muchos comportamientos que las organizaciones consideran indeseables, como intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio denominado *comportamiento desviado en el lugar de trabajo* (o *conducía contraproducente o apatía de los trabajadores*). Si a los individuos no les gusta su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud *cómo* lo harán. La respuesta de uno tal vez sea renunciar, mientras que la de otro sería perder el tiempo navegando en Internet o sustrayendo insumos del trabajo para su uso personal. En pocas palabras, los trabajadores a quienes no les gusta su trabajo “se desquitan” de diversas maneras, las cuales pueden ser muy creativas y controlar cierta conducta, como tener una política de control de asistencia, deja sin resolver la causa principal. Si los empleadores desean controlar efectivamente las consecuencias indeseables

de la insatisfacción laboral, deberían atacar la fuente del problema, la insatisfacción, en vez de intentar controlar las distintas respuestas. (Robbins, 1998, pp. 119-123)

## **FACTORES QUE CONSTITUYEN LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Retomando el tema de la satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creo que las diferencias de opinión o consideración( aunque sin ser muy grandes ) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados. (Álvarez, 2005, p. 5)

Con esta concepción los grupos o factores que serán considerados están vinculados a:

La naturaleza y contenido de trabajo.

El trabajo en grupo y sus directivos

Las condiciones de trabajo

El esfuerzo y los resultados individuales.

Las condiciones de bienestar.

### **Otros factores que influyen en la satisfacción laboral**

#### **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. (Marquéz, 2002, p. 4)

## **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción. (Marquéz, 2002, p. 4)

## **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. (Marquéz, 2002, p. 5)

## **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. (Marquéz, 2002, p. 5)

## **LAS DIMENSIONES ESENCIALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

- **La estructura:** es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control

administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros. (Zayas, 2015, p. 35)

- **La naturaleza y contenido de trabajo:** se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad. (Zayas, 2015, p. 40)

- **Las normativas, valores y costumbres:** es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas. (Zayas, 2015, p. 42)

- **El salario y la estimulación:** dentro de esta se hayan la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación. (Zayas, 2015, p. 46)

- **Las condiciones de trabajo:** se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas. (Zayas, 2015, p. 52)

- **Las condiciones de bienestar:** el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas. (Zayas, 2015, p. 35-55)

### **Tipos o niveles de análisis sobre la satisfacción**

**Satisfacción general:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

**Satisfacción por facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La

satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. (Marquéz, 2002, p. 7)

## **DEFINICIONES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (Weinert, 1985, pp. 297-298)

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales. (Gibson, 1996, p. 138)

“El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (Muñoz, 1990, p. 76)

El concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. (Loitegui, 1990, p. 39)

“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de

bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. (Locke, 1976, pp. 165-166)

Es un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. (Robbins, 1998, p. 112)

### **ABRAHAM MASLOW (TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES)**

La teoría de necesidades de Maslow se puede aplicar dentro del entorno laboral, en lo que es la satisfacción laboral de los empleados, comenzando por la satisfacción de las necesidades inferiores (encontrada en la base de la pirámide de Maslow) como son fisiológicas; esta es la base para que un empleado trabaje con mayor eficiencia y se desempeñe en distintas áreas de trabajo, y esta depende tanto de la empresa como el de empleado también; por parte de la empresa; esta debe proporcionar unas condiciones adecuadas y un lugar para que pueda cubrir sus labores, como una oficina y unas instalaciones de comida, espacios amplios de distracción entre otras; para que así los trabajadores no presente decaimiento por el cansancio y el esfuerzo laboral, cubrir bien estas necesidades es primordial (hambre, la sed, el sueño, etc.). Con esto se logrará que una persona no solo trabaje muy o excelentemente bien, si no que cada día que pasa en la empresa o cada semana lo haga mucho mejor, y se fabricaran así personas talentosas que tengan una visión de mejorar cada día. (Chiavenato, 2011, p. 240)

Como también las personas que laboran en la empresa para que pueden trabajar con éxito y cada día mejor tendrán que tener una vida saludable con seguridad en la organización, como por ejemplo en prevención de riesgos, seguridad laboral y depende también de la empresa en lo que es la estabilidad financiera y la confianza que transmite los altos directivos con sus trabajadores y el mercado hace que uno o más trabajarles se queden o no, y se sientan más motivados a seguir y que sea cada día mejor. (Chiavenato, 2011, pp 240-241)

Es así que el cumplimiento de los niveles de la jerarquía de necesidades de Maslow, va generar una mejor aceptación del trabajo y por ende conllevará a la

mejor satisfacción laboral, es así que el personal dentro de la empresa debe desarrollar a partir del tercer nivel, donde el individuo debe desarrollar las capacidades de asociarse, comunicarse con sus compañeros, de ser aceptado por ellos; en caso de no lograrse eso, el individuo puede adoptar una conducta de resistencia, antagonismo y hostilidad hacia los que lo rodean. Maslow nos indica que dar y recibir afecto en este nivel por parte de los compañeros de trabajo es una fuerte motivación de la conducta humana. (Chiavenato, 2011, p. 241)

La comunicación a la hora de hacer las gestiones es primordial ya que los empleados también deben sentirse tenidos en cuenta para que se sientan más acogidos y mucho más parte de la empresa, alcanzado así su nivel de cooperación y de apoyo mutuo en la organización (motivar al empleado). El desarrollar de estas nuevas motivaciones de la persona hará que desarrolle y busque ser exitoso en su trabajo, es decir, este luchará por el reconocimiento de su labor, si tanto los dueños, la gerencia y sus mismo grupo de trabajo reconozcan su labor, el trabajador aumentará su confianza en el desempeño laboral, y la imagen que tiene el resto como la que tiene él de sí mismo será positiva y reforzará su personalidad, llevándolo en una sola dirección posible, hacia el éxito empresarial, ser cada día mejor motivando a sus más compañeros de trabajo. (Chiavenato, 2011, p. 241)

Después de poder cumplir estas necesidades, el individuo pasa a cumplir las necesidades de estima, donde el individuo podrá evaluarse a sí mismo y aceptar que su contribución hacia la empresa es de vital importancia; esto para que se sienta en un ambiente de armonía y satisfacción, esto forma parte de la satisfacción laboral porque influye en el individuo directamente de cómo se siente en la empresa. Finalmente se llega al último nivel que es el de autorrealización, este nivel de necesidad se relaciona con la satisfacción laboral y con el valor compartido porque es aquí donde el individuo busca superarse a sí mismo, obtener mayores beneficios. Esto puede llegar a darse solo si se cumplen los niveles anteriores de la jerarquización de necesidades. (Chiavenato, 2011, pp 241-242)

El empleado al final tendrá que prosperar en lo que es personalmente por ello tiene que tener un amplio conocimiento y una área o en varias áreas de la organización y con esto sepa afrontar los problemas a su manera por ello es que se consiguen personas capaces y con talento que puedan que sepan y que quieran afrontar los riesgos y problemas que se le pueden venir en el cargo que ocupe o en toda la organización, la empresa a su vez tiene que influir en ello puesto que tiene que ser consciente que el trabajador puede promover y crear ideas para mejorar el negocio, haciéndoles crecer motivacionalmente y que participen en distintas áreas y cooperar en cada una de ellas y así liberando el potencial del trabajador, en sus conocimientos, ampliándolos. Al lograr todo esto la satisfacción laboral del individuo aumentará. (Chiavenato, 2011, pp 241-242)

Es decir, que Maslow proponía una teoría según la cual existe una jerarquía de las necesidades humanas, y defendió que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como *Pirámide de Maslow*. (García, 2011, p. 1)

### **Tipos de necesidades**

En la pirámide de Maslow, este investigador habla acerca de las necesidades instintivas y hace una distinción entre necesidades “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia existente entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. Satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros. (García, 2014, p. 1)

### **Necesidades fisiológicas**

Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Así pues, en este estrato de necesidades se encuentran aquellas que hacen posibles los procesos biológicos más fundamentales que hacen que la existencia del cuerpo sea viable. Proporcionan cobertura a las funciones fisiológicas que mantienen el equilibrio en

nuestros tejidos, células, órganos y, especialmente, nuestro sistema nervioso. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel. (García, 2014, p. 1)

### **Necesidades de seguridad**

En esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Puede decirse que las necesidades que pertenecen a este nivel de la pirámide de Maslow tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a medio y a largo plazo. Se fundamentan en una especie de "colchón" basado tanto en bienes como en derechos y capital social. (García, 2014, p. 2)

### **Necesidades de afiliación**

Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Para Maslow, esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo, ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad. (García, 2014, p. 2)

### **Necesidades de reconocimiento**

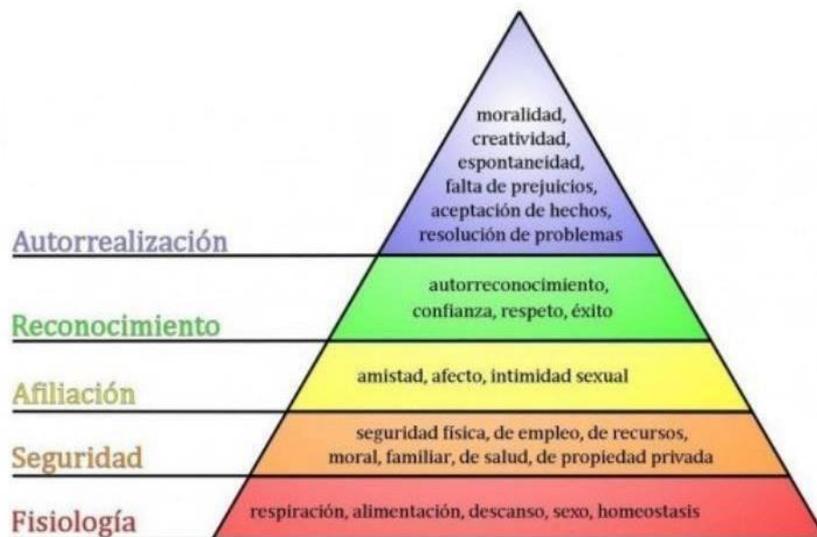
Tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando

estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Esta necesidad de la jerarquía de Maslow se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio auto concepto a través de esas cosas de nosotros mismos que vemos reflejadas en el modo en el que los demás nos tratan. (García, 2014, p. 2)

Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad. (García, 2014, pág 3)

### **Necesidades de autorrealización**

Por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, etc. (García, 2014, p. 3)



### **FRÉDÉRIC HERZBERG (TEORÍA DE LOS DOS FACTORES)**

Herzberg en su teoría nos señala que existen dos factores que guían la conducta de una persona en el trabajo para alcanzar la satisfacción laboral de dichas

personas. Estos factores son: factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores intrínsecos; en los primeros Herzberg nos habla que se encuentran en el entorno de la persona y abarcan las condiciones en las que desempeñan sus trabajos, es por esto que el individuo no tiene control sobre estos factores; es por eso que la empresa es la encargada de ver las mejores condiciones, lo óptimo para que su personal se sienta satisfecho el mayor tiempo posible, mientras estos desarrollen sus actividades. (Chiavenato, 2011, p. 242)

Dentro de estos factores tenemos al salario, prestaciones sociales, tipo de jefatura, condiciones materiales y ambientales de trabajo, políticas y restricciones, reglamento interno, en un inicio estos factores eran para motivar a los trabajadores, el trabajo era algo desagradable para los trabajadores es por eso que las empresas recurren a los premios, los incentivos, las condiciones de trabajo, etc. Es por esto que Herzberg estos factores también los considera no satisfactorios, porque es difícil mantener la satisfacción del personal por mucho tiempo en las empresas. Como bien se puede apreciar este primer tipo de factores son las motivadoras iniciales para los trabajadores para lograr su satisfacción, pero no son estables porque los trabajadores piden constante cambio. (Chiavenato, 2011, p. 242)

El segundo tipo de factores son los higiénicos, aquí Herzberg indica que se encuentran los relacionados con el puesto y con el índole de las tareas que la persona desempeña, estos son de importancia porque es lo que hace y realiza dentro de la empresa; además e involucrar la parte sentimental, los reconocimientos que tiene este, las tareas que se asumían eran solo observados de una manera de cumplir con la eficiencia; pero se olvidaba o se dejaba a lado la parte psicológica, es por esto que Herzberg llamo a estos factores como motivacionales. Herzberg nos dice que el efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando estos factores son excelentes producen una gran satisfacción personal, sin embargo, cuando son precarios, la eliminan. Estos factores están relacionados directamente con la satisfacción laboral y personal de los individuos que laboran en la empresa. (Chiavenato, 2011, pp 242-243)

Es así que se debe tener presente los supuestos de esta teoría que nos dicen: la satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores, es decir, del contenido o las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo que desempeña. Por otro lado, la insatisfacción en el puesto depende de los factores higiénicos, tales como el ambiente laboral, salario, etc. Es por esto que se debe tener un equilibrio entre los dos tipos de factores para alcanzar una satisfacción laboral y personal en cada individuo que labora en la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 244)

Herzberg en su teoría propone el enriquecimiento de tareas para alcanzar una mayor motivación en el personal, esto consiste en sustituir las tareas sencillas por unas más complejas; para así permitir al trabajador su superación a la hora de la realización de estas tareas, si se logra alcanzar una satisfacción laboral y personal al aplicar esto va permitir a la empresa aumentar la productividad. Pero este enriquecimiento de tareas debe ser en equilibrio con los dos factores que se tienen, porque si no causará efectos negativos en la organización como la ansiedad por nuevas tareas, al no darse esto, conllevará a una frustración por parte del trabajador al pensar que ya no tiene la misma confianza para realizar las actividades. (Chiavenato, 2011, p. 245)

#### **1.4 Formulación Del Problema.**

¿Existe relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en el Establecimiento de Salud Pachacútec - Cajamarca 2018?

#### **1.5 Justificación.**

El análisis de estas variables, se utilizan para identificar, organizar y analizar las perspectivas que tienen los miembros de su propia organización, en un determinado periodo de tiempo, utilizando procesos de recolección de información.

Esta medición, generalmente se realiza en función de dimensiones que caracterizan a cada organización como relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la empresa, condiciones ambientales de trabajo, grado de control

sobre el trabajo, desarrollo personal, motivación laboral, recompensas económicas, comunicación organizacional, etc. En tal sentido, la evaluación y análisis del clima organizacional *permite evaluar los puntos críticos del entorno laboral*, con el fin de que tomar las mejores decisiones estratégicas que puedan solucionar posibles problemas laborales de los miembros de una organización.

Por consiguiente, es el área de Recursos Humanos responsables de incentivar propuestas factibles con el fin de mejorar las políticas de personal, por ello el presente trabajo pretende determinar la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento salud Pachacútec de Cajamarca.

La información sobre este tema es muy nutrida en el ambiente internacional y nacional, por ello las publicaciones sobre el tema permiten ser un punto de referencia para realizar el trabajo de investigación en nuestro contexto local.

Por lo tanto, el presente trabajo se encuadra dentro de una nueva situación en la ciudad de Cajamarca que busca identificar e investigar cuidadosamente el vínculo que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal del Centro de Salud Pachacútec de Cajamarca.

De manera, que la presente investigación busca beneficiar al Establecimiento de Salud Pachacútec, ya que se conocerá las causas que inciden negativamente en el clima organizacional y satisfacción laboral del Centro de Salud Pachacútec.

Del mismo modo, el patrón a proponer servirá de base para las futuras investigaciones sobre el tema.

Desde este punto de vista, el tema de Clima organizacional y la satisfacción laboral, es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, ellas buscan un continuo mejoramiento del ambiente de la organización, con el fin de alcanzar un aumento en la productividad, sin descuidarse del recurso humano.

## **1.6. Hipótesis**

Hi: Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca 2018.

Ho: No existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal del establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca 2018.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1 General**

Determinar la relación que existe entre del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec – Cajamarca 2018.

### **1.7.2 Específicos**

1. Identificar el nivel del clima organizacional que predomina en los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca -2018.
2. Identificar el nivel de Satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca -2018.
3. Establecer la relación entre clima organizacional con las dimensiones satisfacción laboral del personal del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca 2018.
4. Diseñar una propuesta sobre clima y desempeño laboral para el Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca -2018.

## **CAPITULO II. MÉTODO**

### **2.1. DISEÑO.**

#### 2.1. Tipos de Investigación.

La investigación será de tipo básica, según (Behar, 2008):

Este tipo de estudio parte de un marco teórico y permanece en él; su finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador. Asimismo, busca el progreso científico y su importancia reside en que presenta amplias generalizaciones y niveles de abstracciones con miras a formulaciones hipotéticas de posible aplicación posterior. (p.16)

De igual manera, la investigación presentará un enfoque cuantitativo, Monje (2011) afirma: Monje (2011) afirma que se parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que se hacen parte del problema que se estudia. Su constatación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos con los que se construyen las hipótesis conceptuales. El análisis de la información recolectada tiene por fin determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables. (p.13)

#### 2.2. Nivel de Investigación:

Nivel Descriptivo - Correlacional; según Hernández et al. (2010):

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más

variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p, 81).

### 2.3. Diseño de investigación

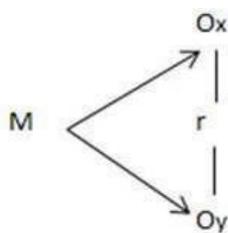
En la presente investigación se empleó un diseño no experimental, transversal, descriptivo-correlacional, el cual está orientado a determinar la relación existente entre dos o más variables en una misma muestra de sujetos. Sánchez & Reyes, (1996, citado en Chávez, 2008, p 34).

El tipo de estrategia que se siguió para alcanzar los objetivos propuestos corresponde a la investigación no experimental, porque en ésta no se modificó intencionalmente ninguno de los componentes de la variable independiente.

Bajo este enfoque no experimental, el diseño apropiado para la investigación es el transversal o transaccional, ya que se recolectará los datos en un solo momento o tiempo único, buscando describir las variables del estudio y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández & Bautista, 2010).

A su vez dentro de los diseños Transaccionales, el presente corresponde al correlacional /causal, puesto lo que se busca es describir las relaciones existentes entre las variables del estudio.

El diseño de investigación es de tipo Descriptivo correlacional, el mismo que se grafica de la siguiente manera.



Dónde:

M: Grupo de Estudio;

Ox:Clima Organizacional Oy: Satisfacción Laboral.

r : Relación entre las variables.

## **2.2. Variables**

Variable 1. Clima Organizacional

Variable 2: Satisfacción Laboral

### **3.2.3. Operacionalizacion de variables.**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Chiavenato (2011) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.	LIDERAZGO	Satisfacción de los subordinados	P1, P2,P3	CUESTIONARIO
			Preparación para abordar los desafíos o crisis	P4,P5,P6	
			Dirección de grupo para la consecución de metas	P7,P8,P9	
		MOTIVACIÓN	Compensación salarial	P10,P11,P12	
			Compensación no monetaria	P13,P14,P15	
			Reconocimiento	P16,P17P18	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	El concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. (Loitegui, 1990, p. 39)	CONDICIONES LABORALES	Condiciones físicas y materiales	P19,P20,P21	CUESTIONARIO
			Supervisiones	P22,P23,P24	
			Estabilidad laboral y beneficios	P24,P26,P27	
		RELACIONES INTERPERSONALES	Comunicación laboral	P28,P29,P30	
			Respeto entre trabajadores.	P32,P32,P33	
			Compromiso Ético	P34,P35,P36	

Nota: Elaboración propia.

## **Población y Muestra o Población Censal.**

Según Hernández et al. (2010), “una población es el conjunto de todos casos que concuerdan con una serie de especificaciones en los que se desea estudiar el fenómeno y debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”, (p.149).

Al respecto Hernández et al. (2010), concuerda que:

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos. (p.151)

En la presente investigación se recolectará información de 40 colaboradores del centro de Salud Pachacútec, acerca de las variables de estudio.

### **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Para ello Alvira (2011), aclara que la encuesta es una técnica de recogida de información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado, que parte de una perspectiva teórica determinada, de unos objetivos prefijados por el investigador y que utiliza muestras de la población objeto de estudio.

Nivel de Fiabilidad del Instrumento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	36

## **2.8. Métodos De Análisis De Datos**

El método de investigación usado en este caso es el Método Hipotético Deductivo, el cual plantea que las teorías se construyen como conjeturas o suposiciones especulativas y provisionales que el intelecto crea en un intento de solucionar problemas y de proporcionar una explicación adecuada del comportamiento de algunos aspectos del mundo o el universo. Luego han de ser comprobadas en forma rigurosa por la observación o la experimentación. Las teorías que no superen las pruebas deben ser eliminadas y reemplazadas por otras. (Karl Popper)

En primer lugar, para que se inicie una investigación debe surgir un problema; en esta investigación el problema es ver la influencia del valor compartido en la satisfacción de los colaboradores; el científico comienza generalmente sus investigaciones planteándose algunas preguntas sobre el hecho que estudia, en la investigación la pregunta es ¿existe relación entre clima laboral y satisfacción laboral en el puesto de salud Pachacútec en el 2018?. Esta pregunta que producen cierta inquietud y perplejidad en el científico lo llevan a buscar posibles respuestas. Estos intentos de respuestas son conjeturas, suposiciones que en ciencia se denominan hipótesis.

### **obtención de información de la encuesta:**

- se identificó el encuestador y explico concisamente el objetivo de la encuesta.
- En las respuestas de los usuarios no se trató de influenciar.
- Se confirmó que todas las casillas estén llenas antes de ser concluida la encuesta.
- Una vez Brindada la información se agradeció y se revisaron los apuntes para cada pregunta, al terminar el recojo de la información diaria.

La información recolectada a través de los cuestionarios fue vaciada a una computadora con la ayuda del Programa EXCEL en forma de puntaje en una Matriz Sujeto x Ítem. Los puntajes de calificación fueron de 4, 3, 2, 1 y 0 para las escalas siempre, frecuentemente, algunas veces, raras veces y nunca respectivamente.

En el transcurso del procesamiento estadístico se utilizó la descriptiva y la inferencial.

Para el procesamiento de datos se utilizó el Software SPSS 23 (Statistical Package for the Social Science) donde se almacenó y procesó según los objetivos. El análisis de los datos se realizó con la estadística descriptiva, presentando los resultados en tablas de distribución de frecuencias absolutas simples y relativas porcentuales. Además de la estadística inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con la que identificó una distribución asimétrica en las variables y sus dimensiones, decidiéndose estimar de forma puntual e intervállica el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman para contrastar las hipótesis planteadas a un nivel de significancia del 0.05 y cuantificando la magnitud de la correlación con el tamaño del efecto según Cohen.

## **2.9. Aspectos Éticos.**

La presente investigación se realizó bajo los criterios de honestidad a la información, respeto al derecho de identidad, y sobre todo con la mayor objetividad, en ese sentido se reserva la veracidad de los datos. Asimismo, se considera la planificación en cada una de las etapas del proceso investigativo, en donde se consideran los lineamientos planteados por la universidad César Vallejo, demostrando calidad en cada etapa de la misma.

La información obtenida en esta tesis será difundida, es decir, que todos los datos adquiridos mediante las visitas realizadas a la organización solo serán utilizados para que esta investigación se realice y se mantendrá en reserva y será solo para efectos académicos.

Los diferentes puntos de vista de quienes nos brindaron información son respetados y valorados, si brindar crítica alguna. Los datos obtenidos no serán tergiversados.

No se develará la identidad de los trabajadores, en los cuestionarios realizados. Honestidad con las personas.

### CAPITULO III.

#### 3.1. Resultados.

##### Resultados

Identificar el nivel del clima organizacional que predomina en los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca -2018.

Tabla 1.  
Resultados estadísticos sobre el Clima organizacional.

		<b>Estadísticos</b>		
		<b>CLIMA</b>		
		<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
N	Válido	40	40	40
	Perdidos	0	0	0
Media		3,68	4,18	3,73
Error estándar de la media		,090	,071	,113
Mediana		4,00	4,00	4,00
Desviación estándar		,572	,446	,716
Varianza		,328	,199	,512
Mínimo		3	3	3
Máximo		5	5	5

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018.

Se indica que de acuerdo a los descriptivos obtenidos el resultado nos evidencia que los datos se han comportado de manera normal y ayudan poder inferir adecuadamente.

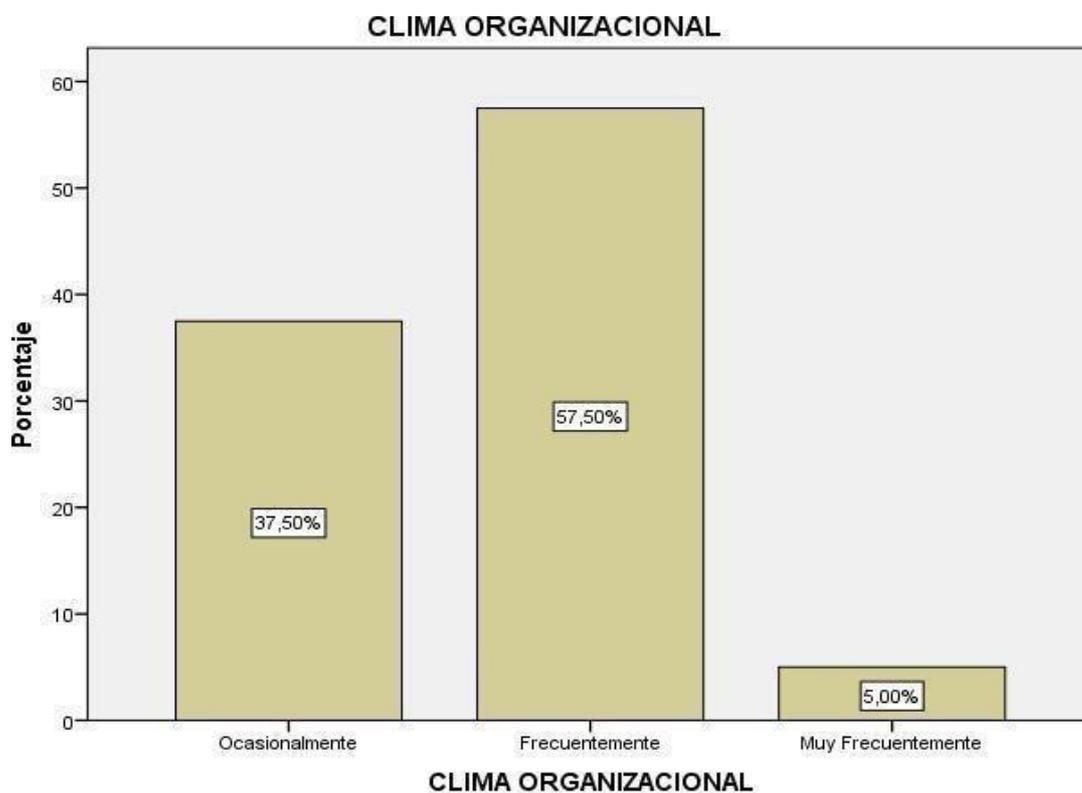
**Tabla 02**

Variable Clima Organizacional.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	15	37,5
Frecuentemente	23	57,5
Muy Frecuentemente	2	5,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018.

Figura 1



Fuente: Tabla 2.

De acuerdo a la Tabla 2 y la figura 2, en la variable Clima Organizacional se aprecia como resultados que el 57,50% de encuestados en Establecimiento de salud Pachacútec está en la escala frecuentemente, a diferencia de un 37,5% que es ocasionalmente y 5,0% muy frecuentemente se manifiesta el clima organizacional.

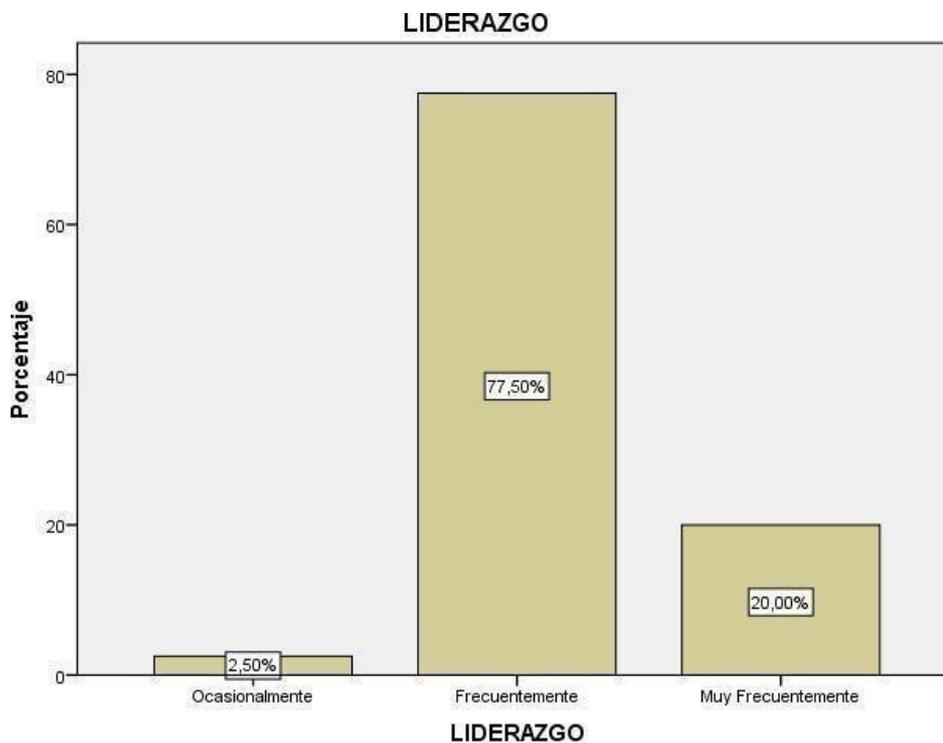
**Tabla 3**

Dimensión Liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	1	2,5
Frecuentemente	31	77,5
Muy Frecuentemente	8	20,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

Figura 2.



Fuente: Tabla 3.

De acuerdo a la variable Clima Organización en la Dimensión Liderazgo se aprecia que el 77,50% existe frecuentemente un liderazgo, a diferencia del 20,0% es muy frecuentemente un liderazgo para que finalmente existe 2,5% de manera ocasionalmente.

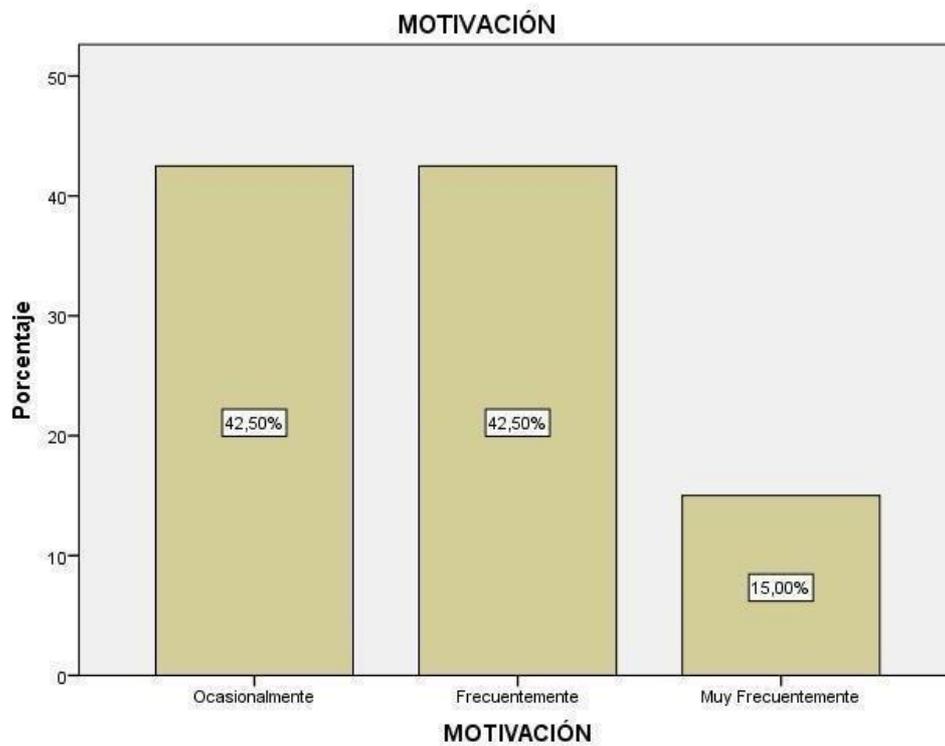
**Tabla 4**

Dimensión Motivación.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	17	42,5
Frecuentemente	17	42,5
Muy Frecuentemente	6	15,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

Figura 3.



Fuente: Tabla 4.

De acuerdo a la tabla 4 los resultados demostraron que el 42,5% indicaron que la motivación está en la escala frecuentemente, con un resultado parecido en la escala ocasionalmente a diferencia del 15% en la escala muy frecuentemente.

**Tabla 5**

Estadística descriptiva del Nivel de Satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca -2018.

		SATISFACCIÓN LABORAL	CONDICIONES LABORALES	RELACIONES INTERPERSONALES
N	Válido	40	40	40
	Perdidos	0	0	0
Media		3,43	3,68	3,70
Error estándar de la media		,094	,090	,082
Mediana		3,00	4,00	4,00
Desviación estándar		,594	,572	,516
Varianza		,353	,328	,267
Mínimo		3	3	3
Máximo		5	5	5

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

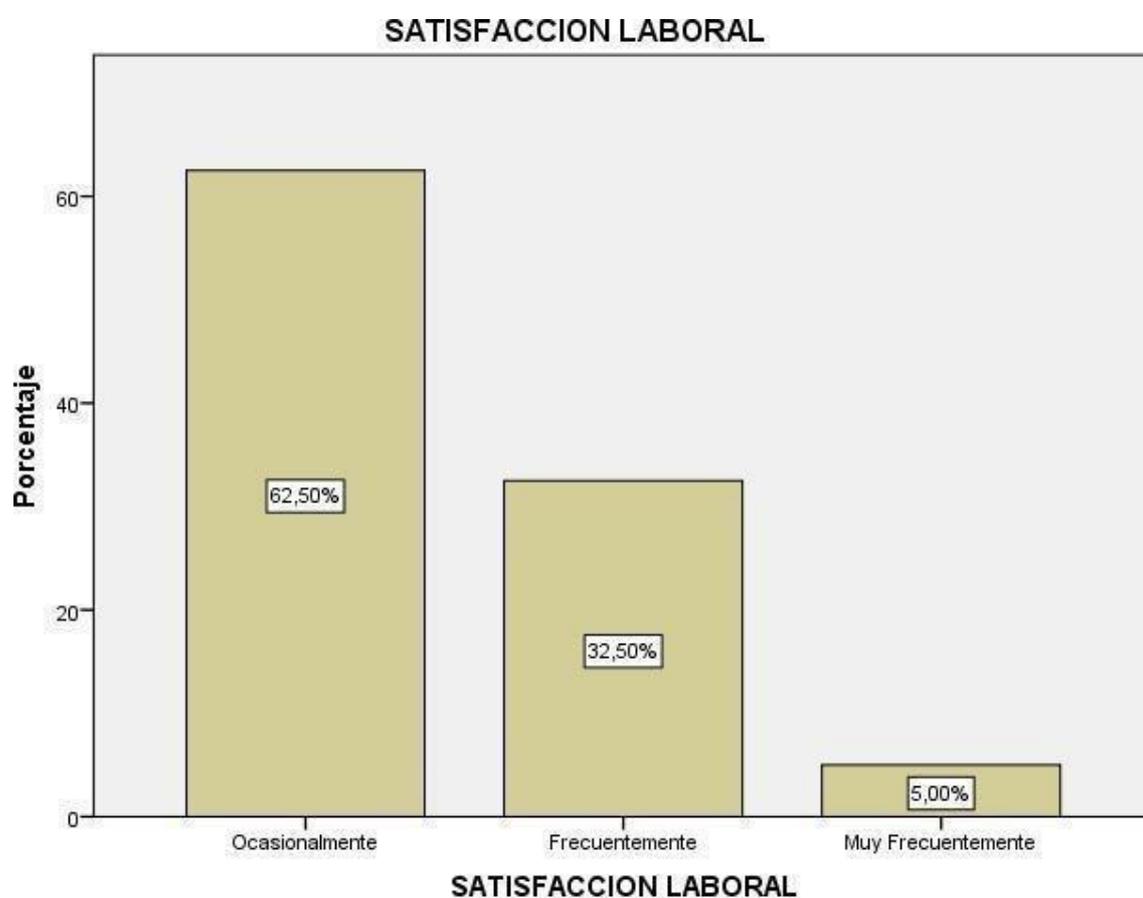
**Tabla 6**

**Nivel de Satisfacción Laboral**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	25	62,5
Frecuentemente	13	32,5
Muy Frecuentemente	2	5,0
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

Figura. 4



Fuente: Tabla 6.

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 6, Ocasionalmente el 62,50% están con satisfacción laboral a diferencia de un 32,50% que es frecuentemente y el 5% muy frecuentemente.

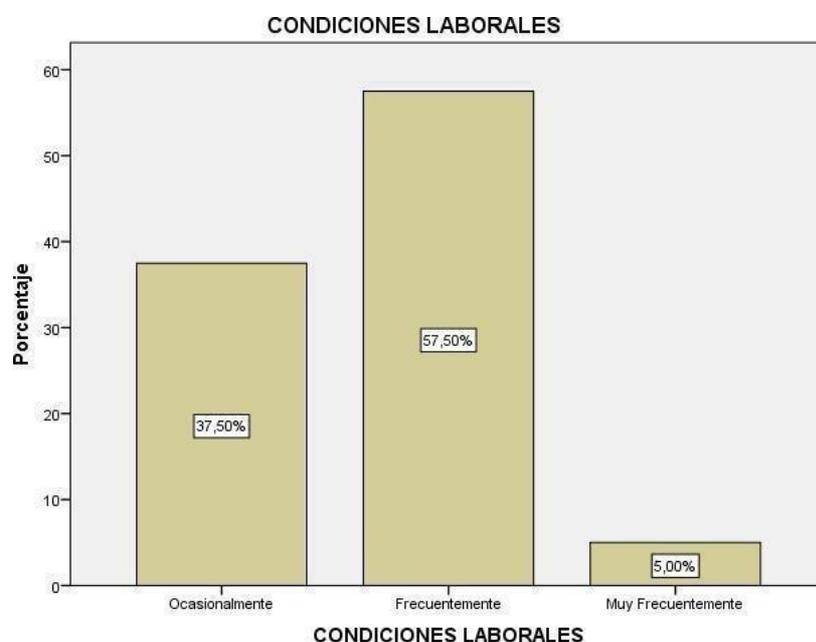
**Tabla 7**

Dimensión Condiciones Laborales

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	15	37,5
Frecuentemente	23	57,5
Muy Frecuentemente	2	5,0
Total	40	100,0

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

Figura 5



Fuente: Tabla 7

De acuerdo a los resultados, en la tabla 7 se evidencia que en la dimensión condiciones laborales el 57,5% de encuestados señalan que están en la escala frecuentemente, a diferencia del 37,50% que están en ocasionalmente u 5% muy frecuentemente.

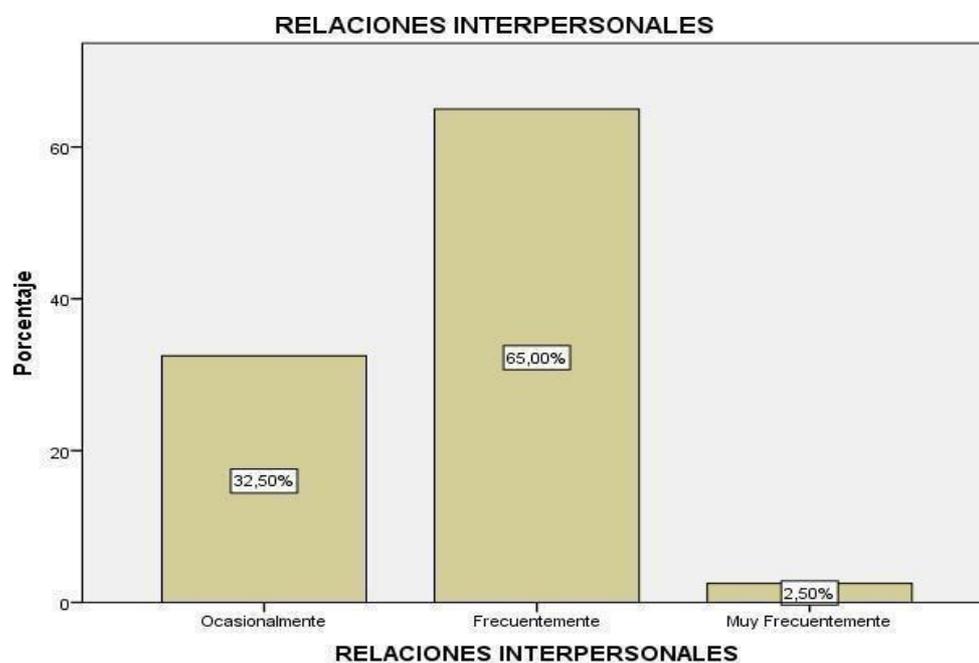
**Tabla 8**

Dimensión Relaciones interpersonales.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	13	32,5
Frecuentemente	26	65,0
Muy Frecuentemente	1	2,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Nota: Cuestionario Aplicado en el mes de Julio 2018

Figura 6



Fuente: Tabla 8

La tabla 8 evidencia en los encuestados que el 65,5% en las relaciones interpersonales están dentro de la escala frecuentemente, a diferencia del 32,5% en la escala ocasionalmente y solamente el 2,50% en muy frecuentemente.

**Tabla 9****Resultados de las correlaciones con Spearman.****Clima laboral vs. Condiciones laborales.**

Correlaciones			CLIMA	CONDICIONES
			ORGANIZACIONAL	LABORALES
Rho de	CLIMA	Coeficiente de		
Spearman	ORGANIZACIONAL	correlación	1,000	,416**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	40	40
	CONDICIONES	Coeficiente de		
	LABORALES	correlación	,416**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a resultados existe correlación moderada entre las variables.

**Tabla 10****Clima Vs. Relaciones interpersonales.**

Correlaciones			CLIMA	RELACIONES
			ORGANIZACIONAL	INTERPERSONALES
Rho de	CLIMA	Coeficiente de		
Spearman	ORGANIZACIONAL	correlación	1,000	,549**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	RELACIONES	Coeficiente de		
	INTERPERSONALES	correlación	,549**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a resultados existe correlación moderada entre las variables.

## CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

Hi: Existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal del Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca 2018.

Ho: No existe relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal del establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca 2018.

Correlaciones				
		CLIMA ORGANIZACIONAL		SATISFACCION LABORAL
Rho de Spearman	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,480*
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	40	40
	SATISFACCIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	,480**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como el coeficiente Rho de Spearman es 0.480 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada, Además el nivel de significancia es menor que 0.05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

### 3.2. Discusión

La presente investigación de acuerdo a la contrastación de la hipótesis usando el coeficiente Rho de Spearman es 0.480 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada, Además el nivel de significancia es menor que 0.05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que rechazamos la hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis del investigador.

Por otro lado, de acuerdo a los Objetivos planteados se aprecia que de acuerdo a la Tabla 2 y la figura 2, en la variable Clima Organizacional se aprecia como resultados que el 57,50% de encuestados en Establecimiento de salud Pachacútec está en la escala frecuentemente, a diferencia de un 37,5% que es ocasionalmente y 5,0% muy frecuentemente se manifiesta el clima organizacional y de acuerdo a las dimensiones de la variable Clima Organización en la Dimensión Liderazgo se aprecia que el 77,50% existe frecuentemente un liderazgo, a diferencia del 20,0% es muy frecuentemente un liderazgo para que finalmente existe 2,5% de manera ocasionalmente. De acuerdo a la tabla 4 los resultados demostraron que el 42,5% indicaron que la motivación está en la escala frecuentemente, con un resultado parecido en la escala ocasionalmente a diferencia del 15% en la escala muy frecuentemente.

Por otro lado, en los resultados encontrados en la tabla 6, Ocasionalmente el 62,50% están con satisfacción laboral a diferencia de un 32,50% que es frecuentemente y el 5% muy frecuentemente y en sus dimensiones la tabla 7 evidencia que en la dimensión condiciones laborales el 57,5% de encuestados señalan que están en la escala frecuentemente, a diferencia del 37,50% que están en ocasionalmente u 5% muy frecuentemente. La tabla 8 evidencia en los encuestados que el 65,5% en las relaciones interpersonales están dentro de la escala frecuentemente, a diferencia del 32,5% en la escala ocasionalmente y solamente el 2,50% en muy frecuentemente.

Las correlaciones encontradas entre el clima organizacional y las dimensiones satisfacción laboral del personal del Establecimiento de salud Pachacutec de Cajamarca 2018 han sido de 0,416\*\* y 0,549\*\* evidenciándose una correlación positiva moderada de acuerdo a Rho de Spearman y una significancia de 0,00. Evidenciando una relación directa entre las variables de estudio.

Es necesario precisar que se concuerda totalmente con lo señalado por Núñez (2016) en la investigación Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo EsSalud, Arequipa, del año 2015, establece como objetivo determinar establecer la influencia de la cultura y clima organizacionales sobre la percepción de la satisfacción por la calidad de atención por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo Es Salud, durante el año 2015, cuya metodología aplicada fue una investigación explicativa; estableciendo los resultados siguientes en los usuarios, hubo una buena percepción acerca de todas las dimensiones de satisfacción, siendo ésta mala en solo 4,44%, regular en 15,56%, y buena en 80%. La relación entre la satisfacción y la cultura y clima organizacional fue moderada (coeficiente de contingencia > 0,20).

La que concluye en La cultura organizacional influye directamente en la percepción de satisfacción con la atención en los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguín Escobedo EsSalud en el 2015, donde la presente investigación también señala una relación positiva moderada entre las variables.

Totalmente concordamos con Reyna (2017) en la investigación “Justicia organizacional y la cultura organizacional de las enfermeras del Hospital Nacional Arzobispo Loayza de Lima”, del año 2017, establece como objetivo determinar establecer la relación entre la justicia organizacional y la cultura organizacional de las enfermeras del hospital nacional Arzobispo Loayza 2017, cuya metodología aplicada fue el enfoque cuantitativo; estableciendo los resultados siguientes en la tabla 12 y figura 7, los encuestados percibieron que, el 44.9% presentan un nivel baja, el 39.4% presentan nivel media y el 15.7% presenta un nivel de alta cultura

organizacional y concluye en existe relación significativa entre la justicia procedimental y la cultura organizacional de las enfermeras del hospital nacional Arzobispo Loayza 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,698 siendo una correlación moderada, toda vez que la presente tiene los mismos resultados y con la misma estadística inferencia.

Parcialmente se puede inferir con lo señalado por Inoguchi (2015) en la investigación Diagnóstico de la cultura organizacional de los trabajadores del hospital “Augusto B. Leguía”, Rímac, del año 2014, establece como objetivo determinar describir el nivel de cultura organizacional de los trabajadores antiguos y nuevos del hospital PNP. “Augusto B. Leguía”, distrito del Rímac, año 2014, cuya metodología aplicada fue diseño de investigación descriptivo, no experimental y transversal; estableciendo los resultados siguientes los niveles de cultura organizacional establecidos fueron cuatro: muy débil, débil, fuerte y muy fuerte toda vez que la conclusión a la que llega en el hospital PNP. “Augusto B. Leguía”, los trabajadores antiguos tienen un nivel de cultura organizacional fuerte y los trabajadores nuevos tienen un nivel de cultura organizacional débil es un poco diferente a la nuestra.

Por su lado lo expresado por Cohara (2014), en su investigación: “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa almapo srl del distrito de castilla, provincia de Piura, departamento de Piura – 2014”. Tiene por objetivo tiene como objetivo principal determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Almapo SRL del distrito de Castilla, provincia de Piura, departamento de Piura y que uso una metodología deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental. Finalmente se concluyó y recomendó que existe una estrecha relación de la variable clima organizacional y satisfacción laboral asimismo se validaron las hipótesis alternas que afirma esta relación según los objetivos planteados, se concuerda parcialmente por la forma de la metodología usada.

Parcialmente por la forma de cómo se ha inferido se comparte los resultados de Tirado (2017), en la tesis Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, teniendo como objetivo Determinar y analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca – 2016, utilizando una metodología de estudio de diseño no experimental – transversal, debido a que los datos se tomaron en un periodo específico (2016). Obteniendo los resultados de chi cuadrada confirman tal relación con una confiabilidad del 95 por ciento, en la tabla de la distribución chi-cuadrado con 4 grados de libertad ( $r=3$ ,  $c=3$ ), entonces:  $(r-1)(c-1)=4$ ) se obtiene un valor tabular o teórico de 9.49, por lo tanto, la estadística de trabajo  $T = 11.259$  cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, y se acepta la  $H_1$ . Concluyendo así que existe relación o asociación o correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, el  $pvalue = 0.024$ . (menor al valor  $\alpha = 0.05$ ) que corrobora la decisión tomada.

## Capítulo IV. Conclusiones.

1. El Clima organizacional en el Establecimiento de salud Pachacutec, de Cajamarca de acuerdo a lo observado en la Tabla 02, nos evidencia un nivel de frecuentemente o nivel medio, es decir que está dentro de los estándares de cumplimiento y que sería necesario mejorarlos.
2. Por su parte la satisfacción Laboral en el Establecimiento de salud Pachacutec, de Cajamarca se ubica en los niveles de ocasionalmente o dentro del nivel bajo, lo que implica que es necesario tomar previsiones y hacer alguna propuesta para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios y los clientes internos de la organización para una mejora constante y continua en ella.
3. Así mismo, cuando hablamos de la correlación entre la variable Clima Organizacional y la Dimensión Condiciones Laborales hay una correlación significativa con dos colas en el nivel de 0,01, con un valor de 0,416; indicando además que el  $p=0.000$ , donde se rechaza al Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis de investigación, existiendo una correlación entre las variables, por lo que, la satisfacción laboral es muy importante para que se dé un buen clima.
4. Por otro lado, se evidencia que entre la variable Clima Organizacional Laboral y la Dimensión relaciones interpersonales hay una correlación significativa con dos colas, con un valor del 0,549, Indicado que  $p=0,001$ , donde se rechaza al Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis de investigación, existiendo una correlación entre las variables.
5. En relación a cada una de las Dimensiones de clima organizacional y la satisfacción laboral, se llegó a la conclusión que existe una relación positiva moderada entre ellas, lo que determina que es importante atacar y buscar mecanismos de mejora en cada una de ellos para poder proponer mejorarla

satisfacción laboral de los colaboradores en el Establecimiento de salud  
Pachacutec, de Cajamarca

6. Se ha realizado una propuesta de un Plan de Mejora para mejorar la satisfacción laboral a partir de un mejor clima laboral tomando en cuenta a las teorías de Elton Mayo y la de Maslow.

## RECOMENDACIONES

1. A las Autoridades del Establecimiento de salud Pachacútec, a tomar en cuenta cada uno de los resultados de la presente investigación para proponer alternativas de mejorar en la satisfacción laboral.
2. A la Oficina de Recursos Humanos del Establecimiento de salud Pachacútec a implementar el Plan de propuesta de mejora adjunta en la presente investigación, tomando en cuenta a Elton Mayo y Maslow, principalmente.
3. Al Director de Recursos Humanos del Establecimiento de salud Pachacútec a generar una reingeniería de los procesos, donde los implicados que dan soporte al servicio, sean conscientes del rol que cumplen y sobre todo de las exigencias que demanda el puesto que ocupan; es necesario que las acciones se basen en la organización y en la planificación de las acciones, buscando en ello la satisfacción del trabajo que se realiza y sobre la motivación que debe ser el rol fundamental que anime el trabajo diario. La iniciativa personal debe dar paso a la articulación del equipo que desea desarrollar acciones en miras del crecimiento organizacional.

## REFERENCIAS.

- Alvarado, O y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Recuperado del link: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf>
- Acuña, L. (2014). Análisis de la calidad del servicio de emergencia del hospital regional de Cajamarca (bachiller). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.
- Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro. Tesis de doctorado, Madrid.
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Visión gerencial. Recuperado de : <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, 3(1),53-63.
- Bass, B. (1981). Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research". New York: Free Press.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Mexico: Trillas.
- Burns, J. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Cabanillas, T. (2015). Propuesta de un plan de calidad de servicio al cliente (usuario), para mejorar la imagen de la municipalidad distrital de Sorochuco, en el periodo 2013-2014 (licenciamiento en administración). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.
- Campos, A. (2017). Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera. Lima. Universidad César Vallejo. Recuperado del link:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8817/Campos\\_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8817/Campos_SAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, G. (2016). Diagnóstico de la dimensión del modelo servqual más importante para la satisfacción del usuario externo de la cooperativa de

ahorro y crédito nuestra señora del rosario, año 2015 (licenciamiento en administración). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.

Conde, S., Azuustre, C., & Méndez, J. (2017). Leadership: its importance in the management of school coexistence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169-174.

Contreras, D. L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención. Bogotá. Obtenido de <http://repository.uosario.edu.co>

Cordero, V. (2014). Clima Organizacional Alicorp. Recuperado de <https://prezi.com/a1whl6gpvkkkg/clima-organizacional-alicorp/>

Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 2(22), 43-58.

Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2012). Teoría general de la administración. 8va edición. México. Editorial: Elsevier. P. 21

Chiavenato, I. (2012). Teoría general de la administración. 8va edición. México. Editorial: Elsevier. Pg. 5

Diaz de Quijano, S. (1993). Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos. Barcelona: PPU.

Dilts, B. (1999). Liderazgo Creativo. España: Urano.

De la Cruz, R. (2017). La cultura organizacional y la calidad del servicio educativo en el CETPRO público Huaral 2016. Universidad César Vallejo. Recuperado del link: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8326/De%20la%20Cruz\\_ORC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8326/De%20la%20Cruz_ORC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinoza, S. (2017). La motivación del personal y su relación con la calidad en el servicio de atención al cliente en la caja municipal de ahorro y crédito Sullana- filial Cajamarca periodo 2014 (licenciado en administración). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.

Fischman, D. (2000). El camino del líder. Perú: El comercio.

García, D. (2016). Dirección general, marketing y comunicación. Zappos, ejemplo de Cultura Organizacional de éxito. España, EALDE Business School.

Recuperado del link: <https://www.ealde.es/zappos-cultura-organizacional/>

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Latinoamericana para la sociedad (SLC).

Hater, J. y. (1988). Superiors' evaluations and subordinate' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695-702.

Hernández, R., & Fernández, C. y. (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL.

Inoguchi. A. (2015). Diagnóstico de la cultura organizacional de los trabajadores del hospital "Augusto B. Leguía", Rímac 2014. Universidad César Vallejo.

Recuperado del link:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5722/Inoguchi\\_VAH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5722/Inoguchi_VAH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo trasformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del centro de investigacion*, 10(38), 189-206.

Mita, E. C. (Octubre de 2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las carreras de la universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista ciencia,tecnología e innovación*, 10, 623-634.

Moller. C. (2004). *Calidad Personal, la base de todas las demás calidades*. España. Edición Gestión 2000.

Martinez, M (2013). *Cultura organizacional y gestión empresarial de las microempresas del sector artesanal, en la ciudad de Cajamarca (bachiller)*. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.

Navarro, R., Gracia, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional* (Vol. 1). Veracruz, Mexico. Obtenido de

[http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional)

- Núñez, G. (2016). Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo EsSalud. Arequipa. Universidad Católica de Santa María.
- Pírela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica . Revista venezolana de gerencia, 15(51), 486-503.
- Piscoya, L. (1995). Investigación científica y educacional. 2da edición. La victoria. Mantaro.
- Pons, F., & Ramos, J. (agosto de 2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de relaciones humanas sobre el clima organizacional de innovación. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, 28(2).
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico : Pearson.
- Rodríguez, A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona: UOC.
- Reina, H. (2017). Justicia organizacional y la cultura organizacional de las enfermeras del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2017. Universidad César vallejo. Recuperado del link:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8881/Reyna\\_NHM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8881/Reyna_NHM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, C. (2001, octubre 11). Teoría Z de William Ouchi. Recuperado del link:  
<https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de la Salud Pública, 39(2), 385-393.
- Serrano, B. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 117-125.
- Solano, M. (2018). Diccionario de términos y conceptos de la Administración por vía Electrónica integral. Recuperado del :  
[http://www.solanogadea.es/Diccionario\\_AE\\_MSG.pdf](http://www.solanogadea.es/Diccionario_AE_MSG.pdf)

Kotler, P. (2000). Marketing management: analysis, planning, implementation, and control. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall

Rodríguez, G (2009). la cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Recuperado del :  
file:///C:/Users/Paola/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655%20(1).pdf

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bas

## ANEXOS

### Anexo 1

#### **CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las preguntas de este cuestionario describen conductas o condiciones que ocurren dentro de la organización de una organización. Por favor indique cuál de éstas describen las características de su organización. Por favor, no evalúe la conducta descrita en términos de “buena” o “mala”, pero léala cuidadosamente y respóndala en términos de cuán bien se aplica a lo que sucede en su organización de acuerdo a las escalas que se muestran. El propósito de esta encuesta es obtener una descripción precisa de las diferentes formas en que los colaboradores se conducen y de las variadas condiciones bajo las que trabajan en la organización. Después que haya respondido el cuestionario, examinaremos las conductas o condiciones descritas y podremos establecer el estado del clima organizacional en su organización.

Escriba dentro del paréntesis el número que corresponda a la descripción.

#### **N° ESCALA DESCRIPTIVA**

- 1** Ocasionalmente
- 2** Frecuentemente
- 3** Muy Frecuentemente

	PREGUNTA	ESCALA		
		1	2	3
1	Su jefe inmediato es agradable y educado en el trato con sus subordinados.			
2	Considera que su jefe inmediato es autoritario.			
3	Piensa que su jefe inmediato tiene favoritismos entre sus subordinados			
4	Su jefe inmediato conoce o domina el trabajo que Ud. realiza.			
5	Considera que su jefe inmediato es objetivo en sus juicios y planteamientos.			

6	Considera que su jefe inmediato es sereno y tranquilo en la toma de decisiones.			
7	Su jefe inmediato asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.			
8	Considera que su jefe soluciona los problemas de manera constructiva.			
9	Se estimula la creatividad y la iniciativa en la práctica cotidiana.			
10	Considera que su remuneración está acorde con el trabajo que realiza.			
11	Recibe alguna comisión cuando cumple una meta.			
12	Considera que la institución en la que labora le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia.			
13	Se siente cómodo con el horario de trabajo.			
14	Cree que trabajando con empeño tiene posibilidades de progreso en la institución.			
15	Se estimula y se apoya la capacitación en los trabajadores de su institución.			
16	Ha recibido alguna vez un reconocimiento por hacer bien su trabajo.			
17	Alguien en la institución alienta su desarrollo.			
18	Se siente a gusto con el trabajo que hace			
19	Cuenta con el mobiliario adecuado para realizar su trabajo.			
20	El ambiente en el que labora se encuentra adecuadamente iluminado.			
21	Tiene molestias atribuibles a la calidad del medio ambiente interior. (aire viciado, malos olores, polvo, limpieza, etc.).			
22	Considera que son favorables las supervisiones para su institución.			
23	Está de acuerdo con la frecuencia con que lo supervisan.			

24	Su jefe es tolerante con sus errores cuando lo supervisan			
25	Considera que tiene estabilidad laboral.			
26	Se siente conforme con las prestaciones de seguridad social.			
27	Está conforme con la cantidad de trabajo que tiene.			
28	Considera que existe una buena comunicación entre el personal de la institución.			
29	Considera que el personal de la institución se comunica a todo nivel.			
30	La información que usted brinda es importante.			
31	En su Institución se siguen las reglas establecidas para desarrollar sus actividades			
32	Ud. Y sus compañeros esperan su turno para intervenir en la plática.			
33	Evitan hacer burlas a sus compañeros.			
34	Se siente orgulloso del trabajo que realiza.			
35	Considera que los usuarios de la institución se sienten conformes con su trabajo.			

## **Anexo 2**

### **PROPUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.**

#### **INFORMACIÓN GENERAL.**

Dicho trabajo tiene como objetivo proponer una propuesta para mejorar el clima y satisfacción laboral basado en la gestión de la satisfacción laboral de los Colaboradores.

#### **1. PRESENTACIÓN**

Es necesario que cuente la empresa con herramientas necesarias así como , fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa mediante el reconocimiento de logros de objetivos por cada uno de ellos y del equipo, dar al empleado la seguridad para el desempeño de sus diferentes actividades laborales de una forma confiable manteniendo así en un porcentaje mínimo de incidentes laborales, mantener confianza y comunicación entre el jefe y el colaborador en la delegación de sus tareas, trabajo en equipo y por otro lado también mantener un ambiente físico en buen estado para que el trabajador se sienta cómodo en su lugar de trabajo.

Esta propuesta está estructurada de la siguiente manera en un reconocimiento y logro de objetivos de los trabajadores, en una comunicación eficiente, un adecuado ambiente físico y seguridad, esta propuesta va dirigida a todos los trabajadores que desempeñan sus actividades en la organización y se va a realizar mediante capacitaciones, charlas, reuniones, entre otros en los trabajadores.

Lo que se pretende lograr con dicha propuesta contar las organizaciones con un personal más eficiente, apto y capacitado para llevar a cabo sus actividades en beneficio para la empresa.

## **2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

El clima organizacional se describe al ambiente que se genera y se mantiene en la empresa, los estados de ánimos y como estas variables afectan el desempeño de los trabajadores.

Luego de realizar la medición del clima de la empresa y se analiza dichos resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta de mejora para obtener resultados positivos.

Duran (2005), en su artículo Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que “ La alegría se contagia y es una buena inversión” ,

De acuerdo a la conclusión de Duran, la propuesta anteriormente descrita de un programa para mejorar el clima organizacional de la empresa en el ámbito de producción. Se espera que esta propuesta resuelva las dificultades evidenciadas, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

La propuesta anteriormente mencionada tiene por finalidad desarrollar lograr de una manera más eficiente el desempeño de sus trabajadores durante la realización de las diferentes actividades laborales en beneficio para la empresa.

## **04. OBJETIVOS.**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Promover a la empresa herramientas necesarias para mejorar el clima y desempeño organizacional.

### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reforzar la identificación de los trabajadores con la empresa mediante los logros individuales y de equipo.
- Fortalecer el trabajo en equipo de tal manera que las tareas se desarrollen de una manera eficiente por parte de los trabajadores.
- Mantener una buena comunicación de forma óptima para que los trabajadores se enteren de todas las actividades que está realizando la empresa.
- Crear ambiente de confianza entre el jefe y colaborador para la delegación de sus tareas.
- Mantener un ambiente físico en buenas condiciones ya que el trabajador se sienta cómodo con sus labores.
- Brindar al trabajador la seguridad necesaria para realizar sus tareas de la empresa,

#### **Justificación:**

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ámbito y cada vez adoptan más estrategias al fin de garantizar el éxito.

La presente estrategia puede justificarse desde diversas perspectivas: desde el plano teórico, el trabajo será un gran aporte al tema del clima y desempeño laboral, debido a la fuente de trascendencia que nos habla a través del tiempo y técnica que contribuirá a un mayor conocimiento sobre las variables.

Desde la perspectiva metodológica, la propuesta ofrece técnicas de evolución y diagnóstico a través de pruebas adecuadas válidas y confiables; del mismo modo, el trabajo resulta importante porque puede ser una antesala de nuevas investigaciones para desarrollar programas experimentales que permitan verificar cambios sustanciales del clima y desempeño laboral luego de experiencias vivenciales, en grupos cuyas características sean similares a los de este trabajo.

Esta investigación beneficiara a los sujetos de estudio, porque permitirá que sea de conocimiento de la sociedad Cajamarquina aspectos permitentes referidos desempeño de los trabajadores. De esta manera se podrán adoptar medidas de prevención ante la aparición de distintos conflictos emocionales ligados a ambas variables de estudio.

Asimismo, a partir de esta investigación se pueden promover programas de orientación y consejería en las empresas de transporte urbano de manera que existan mejores medidas de prevención e intervención ante la presencia de problemas y conflictos desempeño laboral en los conductores y cobradores de las empresas de Transporte de servicio urbano de la comunidad Cajamarquina.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. (TEORÍAS. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA)

La fundamentación teórica se basa en la teoría de Duran nos dice importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas durante los tiempos hasta la actualidad.

Con respecto a los valores de dicha propuesta es la responsabilidad, la sensibilidad y la honestidad.

En cuanto a los principios que esta propuesta promueve la innovación, calidad del servicio.

## **ESTRUCTURA**

En la mayoría de las empresas uno de los problemas es la falta de reconocimiento en el logro de sus objetivos es originado muchas veces por falta de recursos disponibles ya que se puede resolver con la propuesta llevando a cabo reuniones en los cuales se trate de los logros y fracasos del departamento, también mantener

una comunicación jefe- colaborador de una manera abierta a fin de establecer objetivos claros y factibles.

Otros de los problemas es la falta de trabajo en equipo esto es originado por la falta de interrelaciones con los demás y no se sienten motivados por ello, para resolver la propuesta contribuye con lo siguiente, fortalecer la identificación al trabajador con su departamento haciendo participe de cada actividad y también haciéndole participe con su equipo de trabajo actividades recreativas a parte de sus tareas laborales.

La falta de comunicación es uno de los problemas que es originado porque los trabajadores no son escuchados, sienten la percepción que no son tomados en cuenta esta deficiencia afecta la confianza y dar opiniones para resolver esto la propuesta dice que el gerente general debe de establecer políticas de información donde los trabajadores será el medio de establecer comunicación con la empresa.

El ambiente físico es inadecuado ya que la mayoría de las empresas no cuentan con una renovación de infraestructura para ello la estrategia está destinada en revisar de vez en cuando la infraestructura que cuenta la empresa por ejemplo la ventilación, iluminación entre otros aspectos.

La falta de seguridad este problema es originado por la deficiencia en el área de capacitaciones al trabajador en el aspecto de seguridad industrial para ello contribuirá la propuesta contratar dichos servicios de una empresa de seguridad industrial y que sea evaluado profesionalmente.

## ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

- Elaboración de una ruta metodológica, precisando el número de actividades, el tiempo, materiales a utilizar y los resultados a obtener.

competencia		CONTENIDOS (SALE DEL DIAGNÓSTICO)	MATERIALES	TIEMPO	FECHA
Competencias laborales	Reconocimiento y logro de objetivos	En la mayoría de los casos se está reconociendo logro de los objetivos	Es necesario contar con un cuaderno	Dos horas	
	Trabajo en equipo	Muchas veces no se promueve el trabajo en equipo	Ninguno en adicional a los utilizados en tareas diarias	Tres horas	
	Buena comunicación	Los que muchas veces no hay comunicación	materiales de desecho	Cinco horas	
	seguridad	La mayoría de los trabajadores opinan que la falta de seguridad	Equipos de seguridad higiene	Cinco horas	

	Ambiente físico	La mayoría de los trabajadores están en descuerdo	Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad	Cuatro horas	
--	-----------------	---	---	--------------	--

**Actividad de aprendizaje – Talleres**

## **EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta detallada anteriormente será fácil de llevar a cabo por la parte de los trabajadores de la empresa ya que es muy importante para que sean eficiente tanto la empresa como sus trabajadores.

### Anexo 3

## VALIDACION DE ENCUESTAS POR EXPERTOS



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA** *Albert Aguilar Guevara*

1.1. Experto: .....

1.2. Especialidad: *Administración*

1.3. Cargo actual: *Director Instituto Investigación Educativa*

1.4. Grado académico: *Doctor*

1.5. Institución: *Universidad Alas Peruanas - San Pedro*

1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*

1.7. Lugar y fecha: *Setiembre 2018*

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	<b>Total</b>						

Coeficiente de valoración porcentual: c = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

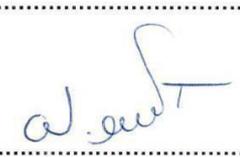
.....

.....

.....

.....

.....



.....

**Nombre y Apellido**  
**Firma del Experto**  
*DNI 26691230*  
*Dr. Albert Aguilar Guevara*



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: *Jorge Nelson Tajada Saenz*  
 1.2. Especialidad: *Matemáticas*  
 1.3. Cargo actual: *Docente*  
 1.4. Grado académico: *Doctor*  
 1.5. Institución: *Universidad Nacional de Cajamarca*  
 1.6. Tipo de instrumento: *Examinario*  
 1.7. Lugar y fecha: *C. de. diciembre 2017*

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		x				
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		x				
4	Facilita la prueba de hipótesis			x			
5	Suficiencia para medir la variable			x			
6	Facilita la interpretación del instrumento			x			
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		x				
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica			x			
10	Basado en aspectos teóricos		x				
	Total		24	18			

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = .36$ .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

1. *Pedagógico en su solo estilo. No muchas afirmaciones en ítems parecidos.*  
 2. *Pedagógico ítems en su solo estilo. En temas persona o en primera persona.*  
 3. *Hag ítems que combinen muchos elementos. Ejemplo ítem 10*

  
 Nombre y Apellido  
 Firma del Experto  
*Jorge N. Tajada Saenz*



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Carlos Enrique Moreno Huamán.  
 1.2. Especialidad: Matemática  
 1.3. Cargo actual: Docente Universidad  
 1.4. Grado académico: Doctor  
 1.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca  
 1.6. Tipo de instrumento: Examen  
 1.7. Lugar y fecha: Arequife 2018.

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c = .....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 Nombre y Apellido  
 Firma del Experto  
 M.Cs. CARLOS ENRIQUE MORENO HUAMÁN  
 DNI 26644699

## ANEXO 4



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Alex Miguel Hernández Torres, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de las estudiantes, Br. Chuquilin Huamán, Liz Evelin y Br. Soto Rabanal, Martha Elizabeth, titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC – CAJAMARCA 2018, constato que la misma tiene un índice de similitud de 20 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, agosto de 2018

.....  
Dr. Alex Miguel Hernández Torres  
DNI: 26697122

**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Pimentel km. 3.5.

## ANEXO 5

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo SOTO RABANAL MARTHA ELIZABETH, identificado con DNI N° 43006909 egresado de la Escuela Profesional de GESTION PUBLICA de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ) , No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC CASAMARCA - 2018....."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 43006909

FECHA: 12 de 10 del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo **Liz Evelin Chuquilin Huamán**, identificado con DNI N° **42016126** egresado de la Escuela Profesional de GESTION PUBLICA de la Universidad César Vallejo, autorizo (X), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC CASAMARCA - 2018" en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 42016126

FECHA: 12 de 10 del 2018.

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## ANEXO 6

### CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL EN EL ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC – CAJAMARCA 2018

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to INACAP</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>www.ugr.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>nosoymadre.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>marketingcolombia.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>utparral.edu.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>utvtimi.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>agenciasuburbana.com.ar</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.itescham.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CHUQUILIN HUAMAN LIZ EVELIN

INFORME TÍTULADO:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC - CAJAMARCA 2018

PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTROA EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 29/09/2018

NOTA O MENCIÓN: DIECISIETE (17)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SOTO RABANAL MARTHA ELIZABETH

INFORME TÍTULADO:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
ESTABLECIMIENTO DE SALUD PACHACUTEC - CAJAMARCA 2018

PARA OPTAR EL GRADO DE:

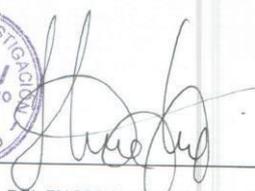
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 20/09/2018

NOTA O MENCIÓN: DIECISIETE (17)



  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN