



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

Clima laboral y desarrollo organizacional en el contexto de la COVID_19 en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Gerencia de Servicios de Salud

Autora

Isabel Rossaly Balarezo Balarezo

Asesor

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera



Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Isabel Rossaly Balarezo Balarezo	42706696	19-11-2025
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-POSGRADO-MAESTRÍA:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Flor de Maria Garivay Torres	15587359	0000-0002-2051-4901
Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
Felix Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395

ANEXO 08

DECLARACION JURADA DEL INVESTIGADOR Y ASESOR (Reconocimiento de Asesor)

Yo, **BALAREZO BALAREZO, ISABEL ROSSALY** identificado con DNI N° **42706696** declaro bajo juramento que la investigación intitulada

"Clima laboral y desarrollo organizacional en el contexto de la COVID_19 en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho"

ASESORADO: Por **Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera** Con DNI. N° **15697556** adscrito a **Escuela de Posgrado** es original, para obtener el (Títulos Profesional/Grado Académico) de **Maestra en Gerencia de Servicios de Salud**

El cual será desarrolla de manera: Individual Grupal

Firmo la Declaración Jurada, doy fe y conformidad que la investigación es inédita y debidamente referenciada, caso contrario me someto a la sanción correspondiente.

Huacho 23 de diciembre del 2021


Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrión
SANTIAGO C. RAMOS y YOVERA
DNI. 0395
DOCENTE

FIRMA Y SELLO DEL ASESOR
CODIGO ORCID: 0000-0003-3674-0302



FIRMA DEL INVESTIGADOR
DNI. 42706696

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por permitirme culminar esta investigación a mis padres por haberme formado en la vida, a mi familia y a todos quienes influenciaron positivamente en mi vida, y proporcionarme la confianza que pueda obtener en esta meta trazada.

Isabel Rossaly Balarezo Balarezo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a dios por bendecirme y permitirme llegar hasta este día y hacer realidad este sueño tan anhelado.

A mis Padres por estar siempre pendiente y brindarme su apoyo incondicional para poder cumplir con mis objetivos personales y Profesionales.

A mi asesor, Dr. Abrahán Cesar Neri Ayala, quien gracias a su conocimiento experiencia profesional fue el soporte académico para sobre salir en mi Tesis.

Isabel Rossaly Balarezo Balarezo

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Bases filosóficas	28
2.4 Definición de términos básicos	30
2.5 Hipótesis de investigación	32
2.5.1 Hipótesis general	32
2.5.2 Hipótesis específicas	32
2.6 Operacionalización de las variables	33
CAPÍTULO III	35
METODOLOGÍA	35
3.1 Diseño metodológico	35
3.2 Población y muestra	36
3.2.1 Población	36

3.2.2	Muestra	36
3.3	Técnicas de recolección de datos	36
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	37
CAPÍTULO IV		38
RESULTADOS		38
4.1	Análisis de resultados	38
4.2	Contrastación de hipótesis	53
CAPÍTULO V		63
DISCUSIÓN		63
5.1	Discusión de resultados	63
CAPÍTULO VI		66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		66
6.1	Conclusiones	66
6.2	Recomendaciones	68
REFERENCIAS		70
7.1	Fuentes documentales	70
7.2	Fuentes bibliográficas	71
7.3	Fuentes hemerográficas	72
7.4	Fuentes electrónicas	72
ANEXOS		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura organizacional	16
Tabla 2. Grupos T vs. Formación de equipos	24
Tabla 3. Clima laboral	38
Tabla 4. Condiciones físicas del trabajo	39
Tabla 5. Condiciones psicológicas del trabajo	40
Tabla 6. Estructura organizacional	41
Tabla 7. Liderazgo	42
Tabla 8. Desarrollo organizacional	43
Tabla 9. Intervenciones en procesos humanos	44
Tabla 10. Intervenciones de administración de recursos humanos	45
Tabla 11. Intervenciones estratégicas	46
Tabla 12. Tabla cruzada de Clima laboral y Desarrollo organizacional	47
Tabla 13. Tabla cruzada de Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional	48
Tabla 14. Tabla cruzada de Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional	49
Tabla 15. Tabla cruzada de Estructura organizacional y Desarrollo organizacional	50
Tabla 16. Tabla cruzada de Liderazgo y Desarrollo organizacional	51
Tabla 17. Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones	52
Tabla 18. Correlación entre Clima laboral y Desarrollo organizacional	53
Tabla 19. Correlación entre Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional	55
Tabla 20. Correlación entre Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional	57
Tabla 21. Correlación entre Estructura organizacional y Desarrollo organizacional	59
Tabla 22. Correlación entre Liderazgo y Desarrollo organizacional	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del clima laboral	18
Figura 2. Proceso de la APO	25
Figura 3. Técnicas de intervención en el DO	28
Figura 4. Clima laboral	38
Figura 5. Condiciones físicas del trabajo	39
Figura 6. Condiciones psicológicas del trabajo	40
Figura 7. Estructura organizacional	41
Figura 8. Liderazgo	42
Figura 9. Desarrollo organizacional	43
Figura 10. Intervenciones en procesos humanos	44
Figura 11. Intervenciones de administración de recursos humanos	45
Figura 12. Intervenciones estratégicas	46
Figura 13. Clima laboral y Desarrollo organizacional	47
Figura 14. Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional	48
Figura 15. Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional	49
Figura 16. Estructura organizacional y Desarrollo organizacional	50
Figura 17. Liderazgo y Desarrollo organizacional	51
Figura 18. Correlación entre Clima laboral y Desarrollo organizacional	54
Figura 19. Correlación entre Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional	56
Figura 20. Correlación entre Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional	58
Figura 21. Correlación entre Estructura organizacional y Desarrollo organizacional	60
Figura 22. Correlación entre Liderazgo y Desarrollo organizacional	62

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Para esta investigación la muestra fue de 48 trabajadores del área de inmunizaciones de la mencionada institución, utilizando como instrumento de recolección de datos, una encuesta con escala Likert, con 19 ítems para la variable Clima laboral, y 9 ítems para la variable Desarrollo organizacional. Siendo este estudio de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Para demostrar la hipótesis de la investigación se aplicó el estadístico Rho de Spearman obteniéndose la significancia asintótica ($p=0,000$) menor que el 5% (0,05). Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y se acepta que el clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de Inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.702. Es decir, en dicha institución pocas veces logra mantener, adecuadas condiciones físicas y psicológicas del trabajo, una efectiva estructura organizacional, y un óptimo liderazgo; de manera que, ésta lleva un regular cambio planeado del desarrollo organizacional a aquellas intervenciones en procesos humanos, intervenciones de administración de recursos, e intervenciones estratégicas.

Palabras clave: Clima laboral, desarrollo organizacional, condiciones físicas del trabajo, condiciones psicológicas del trabajo, estructura organizacional, liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the relationship between the work environment and organizational development, in the context of COVID-19, in the immunization area of the Huacho Regional Hospital. For this research, the sample consisted of 48 workers from the immunization area of the aforementioned institution, using a Likert scale survey as a data collection instrument, with 19 items for the Work environment variable, and 9 items for the Organizational development variable. Being this study of quantitative approach, correlational level and non-experimental cross-sectional design. To demonstrate the research hypothesis, Spearman's Rho statistic was applied, obtaining asymptotic significance ($p=0.000$) less than 5% (0.05). Then there is statistical evidence that allows rejecting the null hypothesis and accepting that the work environment has a direct relationship with organizational development, in the context of COVID-19, in the Immunization area of the Huacho Regional Hospital. In addition, Spearman's Rho correlation is positive and moderate at 0.702. That is to say, in said institution it rarely manages to maintain adequate physical and psychological working conditions, an effective organizational structure, and optimal leadership; thus, it leads to a regular planned shift from organizational development to those human process interventions, resource management interventions, and strategic interventions.

Keywords: Work environment, organizational development, physical work conditions, psychological work conditions, organizational structure, leadership

INTRODUCCIÓN

La presente tesis intitulada “Clima laboral y desarrollo organizacional en el contexto de la Covid-19 en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho”, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional en el contexto de la Covid-19, en la mencionada institución.

Se fundamenta la variable Clima laboral y sus dimensiones: condiciones físicas del trabajo, condiciones psicológicas del trabajo, estructura organizacional, y liderazgo. Asimismo, se explica la variable Desarrollo organizacional, y sus propias dimensiones: intervenciones en procesos humanos, intervenciones de administración de recursos humanos, e intervenciones estratégicas. Además, las recomendaciones que se señalan en la presente investigación, ayudarán al Hospital Regional de Huacho, a mejorar su clima laboral y su desarrollo organizacional, teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron en el estudio.

Este estudio está organizado en seis capítulos y de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, el cual abarca el planteamiento de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación.

Capitulo II: Marco Teórico, donde se establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Metodología, el cual comprende el diseño, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Capítulo V: Contiene la discusión de la presente investigación.

Capítulo VI: Conclusión y recomendaciones.

Finalmente, se presenta las referencias bibliográficas, documentales, hemerográficas y electrónicas; así como los respectivos anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas son sistemas complejos que están conformadas por personas, las cuales son un recurso valioso que impulsa el desarrollo y éxito de las primeras. Por consiguiente, los directivos deben darle la importancia necesaria; de esta manera, contribuirán a la construcción de un ambiente saludable, cálido, positivo y satisfactorio, que se verá reflejado tanto a nivel interno —mediante las relaciones interpersonales entre los colaboradores— como externo —mediante las relaciones con los clientes—. Este ambiente implica un concepto más profundo que ha sido revisado y que ha recibido muchas aportaciones a lo largo de la historia de la administración: el clima laboral.

El clima laboral no es un concepto reciente, al contrario, actualmente existen numerosos estudiosos dirigidos a desarrollar un buen clima, a partir del conocimiento de la moral y la satisfacción de las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización. Asimismo, implica factores que los directivos deben tener en cuenta, como lo son las políticas, reglamentos, metas, tecnología, estructura organizacional, así como el comportamiento tanto individual como grupal de los individuos.

A través de los años, los gerentes se han percatado que es una necesidad indiscutible el formar una atmósfera psicológica agradable, pues múltiples casos han demostrado que esta conduce a una mejora en la productividad, la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, incremento de la motivación y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Uno de los puntos a destacar cuando se quiere cambiar el rumbo del clima laboral en las empresas, es tomar en cuenta a la cultura corporativa,

ya que esta plasma la conducta, educación, valores y percepciones de los individuos. Cambiar la cultura en una organización incidirá directamente en el clima laboral; por lo tanto, antes de realizar cambios que puedan resultar abruptos y desorientadores para los colaboradores, la organización debe ser innovadora, educando a sus miembros a ser flexibles y adaptarse a las exigencias que impone el mundo empresarial. También, debe fomentar el sentido de identidad en cada uno de ellos, es decir, los colaboradores deben sentirse identificados con la empresa en la que laboran, deben ser fanáticos y amar lo que hacen. Otro punto que está meramente arraigado al clima laboral es el desarrollo organizacional.

El DO es un modelo que surge a partir de las distintas transformaciones del ambiente empresarial y tecnológico. Contribuye a cambiar la conducta de las personas —de ahí que incida directamente en el clima laboral—, el ambiente en el que trabajan y sus relaciones laborales. De igual forma, contribuye a mejorar los procesos para solucionar los problemas o conflictos existentes entre individuos o grupos, y fomenta el empowerment en los equipos, es decir, brinda libertad a los colaboradores en la toma de decisiones, el desempeño de tareas y los resultados que se desean alcanzar.

Como se percibe, tanto en el clima laboral como en el DO intervienen las personas. Por este motivo, una gran parte de las empresas le están dando el valor que merecen. No obstante, hay otras que siguen reacias a comprender que los individuos son el recurso más esencial y que sin ellos no existirían las organizaciones. Ejemplo de ello es el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho, en el cual se observó relaciones interpersonales apáticas e indiferentes, una motivación baja en los trabajadores, así como, un liderazgo autoritario, que no brinda libertad a los colaboradores y que no contribuye en la satisfacción de las necesidades de cada uno

de ellos. Conociendo estas querellas, esta investigación propone al desarrollo organizacional como un medio para mejorar el clima laboral en el área en estudio; de este modo, los trabajadores podrán sentirse motivados, reflejándose en su desempeño laboral y en las empresas a nivel intraorganizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones físicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones psicológicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre las condiciones físicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- Establecer la relación que existe entre las condiciones psicológicas y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- Establecer la relación que existe entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- Establecer la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Conveniencia

Es conveniente realizar, pues se justifica en poder implementar mejoras a partir de la relación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional que se pudo observar en los involucrados del estudio.

1.4.2 Implicación teórica

Ambas variables implican teorías y aportes de distintos autores, los cuales se aproximan desde la época de los humanistas y que fueron construyéndose con base en múltiples estudios, que incluso hoy en la administración moderna se siguen realizando. Asimismo, involucran otros conceptos como motivación, cultura organizacional, cambio planeado, liderazgo, entre otros.

1.4.3 Implicación práctica

A través del estudio se brindaron soluciones de mejora que impulsen un clima laboral agradable y cálido que contribuya al desarrollo organizacional del área de inmunizaciones del Hospital de Huacho. Dicho desarrollo busca transformar la conducta a nivel individual como grupal.

1.4.4 Implicación social

Si el personal del área de inmunizaciones mantiene un clima laboral que le haga sentir cómodo y lo mantenga motivado, entonces, esto se verá reflejado en la atención directa que brindan a los respectivos pacientes.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

Corresponde al periodo 2021.

1.5.2 Delimitación geográfica

Se llevó a cabo en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho, el cual se encuentra situado en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, región Lima Provincias.

1.5.3 Delimitación social

Comprendió a los 48 trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho, quienes participaron en el estudio.

1.6 Viabilidad del estudio

“La viabilidad se refiere al grado de compromiso de los participantes involucrados. Implica la forma en cómo se va a lograr la realización de la investigación, mediante el manejo de los recursos, tiempo y presupuesto” (Camirra & Cartaya, 2009, p.21).

Este estudio es viable pues cumplió con lo manifestado líneas arriba, es decir, se contaron con los elementos para ejecutarla, así como con el compromiso de los integrantes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Vaquero (2016). En su tesis para obtener el grado académico de maestro en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos, para la Universidad de Guayaquil, Ecuador, denominada: “*Análisis del clima laboral en urbanizaciones cerradas y su incidencia en el desempeño laboral*”, tuvo como objetivo evaluar y determinar la calidad del clima organizacional en las urbanizaciones en estudio. Utilizó un enfoque cualitativo, ya que las técnicas que empleó fueron la observación y la entrevista. Tanto la población como la muestra estuvieron conformados por 25 trabajadores. Respecto a los resultados, estos demostraron que los colaboradores de la urbanización percibían un mal clima laboral.

Astudillo (2019). En su investigación para obtener el grado académico de maestra en Gerencia en Servicios de la Salud, para la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador, titulada: “*Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Unidad Renal Pasal Patiño Salvador*”, expuso como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que labora en la Unidad en estudio. La metodología con la que trabajó la autora fue cuantitativa, no experimental – transversal y correlacional. Para la recolección de datos empleó como técnica a la entrevista y como instrumento un cuestionario que fue dirigido a 45 trabajadores de la Unidad. Los resultados indicaron que las relaciones interpersonales que no se desarrollaban

de forma apropiada incidían de forma negativa en el clima y satisfacción laboral. Por lo tanto, la autora propuso implementar un plan que contribuyera en mejorar ambas variables.

Cordovilla (2016). En su estudio para obtener el grado de maestra en Administración de Empresas con mención a la Planeación, para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, titulado: “*Diseño de un modelo de desarrollo organizacional en el clúster de calzado*”, presentó como objetivo diseñar un modelo DO en el clúster de calzado. Se apoyó en un enfoque mixto, pues utilizó un análisis documental y bibliográfico, así como una encuesta dirigida a una muestra de 345 diseñadores de zapatos. Con los datos obtenidos, la autora pudo plantear un diseño de un modelo DO que contribuyera en la gestión administrativa de cambios, así como en el fortalecimiento de la productividad.

Delaux (2017). En su tesis para la Universidad Católica Argentina, nombrada: “*Creatividad e innovación: motores del crecimiento y desarrollo organizacional*”, expuso como objetivo determinar cómo la creatividad e innovación se convierten en motores del crecimiento y DO. Para ello, se apoyó de una metodología cualitativa, que explora una amplia bibliografía y documentos que hablan al respecto sobre este tema. Como conclusión, la autora halló que tanto la creatividad como innovación eran motores indispensables para que las empresas crezcan y se desarrollen en un mundo tan competitivo como el que se vive.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Chávez (2017). En su tesis para obtener el grado de maestra en Gestión Pública para la Universidad César Vallejo, titulada: “*La motivación y su relación con el clima laboral de los trabajadores en la oficina descentralizada de procesos electorales Chachapoyas – 2016*”, expuso como objetivo determinar el grado de relación que existe entre la motivación y el clima laboral de los trabajadores que laboran en la oficina en estudio. De carácter cuantitativo, no experimental y correlacional. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 18 colaboradores. Los resultados mostraron una correlación positiva de 0,83 entre la motivación y el clima laboral.

Criollo (2019). En su investigación para obtener el grado de maestra en Gestión del Talento Humano para la Universidad César Vallejo, denominada: “*Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT - Trujillo, 2019*”, tuvo como finalidad determinar la relación entre clima laboral y la satisfacción laboral. De carácter cuantitativa, no experimental – transversal y correlacional. Tanto la población y muestra contaron con 58 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario. En consideración a los resultados, se obtuvo una correlación positiva entre las variables de 0,469.

González (2020). En su tesis para obtener el grado de doctor en Psicología para la Universidad César Vallejo, titulada: “*Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote, 2019*”, presentó como propósito determinar la relación entre clima, estrés y satisfacción laboral en docentes universitarios. El estudio fue de carácter cuantitativo, no experimental – transversal y correlacional. Se administró un cuestionario a una

muestra de 300 docentes. Los resultados indicaron una relación directa entre clima y estrés de 0,250; entre clima y satisfacción de 0,508; y entre estrés y satisfacción de 0,699, de acuerdo al coeficiente Rho de Spearman.

Rivas (2018). En su estudio para obtener el grado académico de maestro en Administración para la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, denominado: “*Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú*”, tuvo como finalidad determinar la relación que existe en el desarrollo organizacional y la captación de profesionales en la PNP. La metodología fue cuantitativa y descriptiva. El instrumento fue un cuestionario que contó con 20 preguntas y que fue dirigido a una muestra de 338 oficiales de servicios. Los resultados hallados señalaron una relación representativa entre las dimensiones del DO y la captación de profesionales de 0,805 (nivel planeamiento), de 0,827 (nivel organizacional), y de 0,811 (nivel capacidad toma decisiones).

Sánchez (2018). En su investigación para obtener el grado académico de maestro en Gerencia de la Educación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión: “*Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la institución educativa Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017*”, exhibió como propósito determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la I.E. en estudio. La metodología fue de carácter cuantitativa, no experimental y correlacional. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con 72 ítems dirigido a una muestra de 62 docentes. Los resultados expresaron una correlación positiva alta de 0,881 entre la comunicación organizacional interna y el DO.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima laboral

A. Definiciones

El clima laboral es un entorno, tanto físico como humano, en el que se realizan determinadas funciones o actividades laborales (Coll, 2020).

Para Chiavenato (2013):

El clima laboral constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puede ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos sientan respecto de la organización. (p.272)

En palabras de Bordas (2016):

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p.34)

En síntesis, el clima laboral es el ambiente en el que los colaboradores desempeñan sus funciones y tareas. Dicho ambiente está rodeado de factores físicos y psicológicos que determinarán el clima de trabajo dentro de una organización. Por lo tanto, si la empresa maneja un clima laboral favorable esto se verá reflejado en el desempeño y satisfacción de cada uno de sus integrantes.

B. Dimensiones

Bordas (2016) manifiesta que existen ciertos factores que determinarán el clima laboral en una empresa, siendo estas las condiciones físicas y psicológicas del trabajo, la estructura organizacional y el liderazgo.

a) Condiciones físicas del trabajo

Estas condiciones están determinadas por las características medioambientales en donde se trabaja. Las más importantes son:

- *Iluminación.* Es una necesidad básica para poder trabajar. Por lo tanto, una iluminación deficiente puede conducir a daños físicos, como fatiga ocular, dolor de cabeza, estrés, cansancio y accidentes. La idea central es que el lugar de trabajo tenga iluminación natural que debe estar complementado con iluminación artificial.
- *Sonido.* Es otro factor a tener en cuenta al momento de trabajar. Un ambiente cargado de ruidos puede perjudicar el desempeño laboral de los trabajadores. Por este motivo, es recomendable que el ambiente de trabajo sea tranquilo, con sonidos agradables que fomenten la concentración de los integrantes.
- *Ventilación.* Trabajar con una ventilación adecuada, es decir, con una temperatura que beneficie al ambiente de trabajo, determinará la productividad de los trabajadores. En la actual pandemia de la COVID-

19, este es un factor determinante para evitar la presencia de agentes contaminantes que puedan ayudar a propagar la enfermedad.

- *Espacios limpios.* Es otro punto a destacar cuando se habla de la COVID-19. Los ambientes de trabajo deben estar limpios, no solo con la finalidad de evitar el contagio de la enfermedad, sino de brindar un lugar aseado en el que se pueda trabajar cómodamente
- *Seguridad.* La seguridad es otro factor a resaltar. Ningún trabajador deseará realizar sus labores en un ambiente que les pueda producir daños físicos o psicológicos. Por esta razón, es responsabilidad de la empresa prevenir riesgos laborales e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

b) Condiciones psicológicas del trabajo

Estas condiciones son factores que están íntimamente relacionados con el bienestar y la calidad de vida laboral de los colaboradores. Las condiciones psicológicas que debe fomentar toda empresa son la autonomía, cooperación, reconocimiento, motivación y equidad.

- *Autonomía.* Es la libertad que los superiores le entregan a los demás miembros de la empresa para que puedan realizar sus actividades y tomar decisiones. De esta manera, se les alienta a ser autosuficientes y solucionar problemas desde su propia iniciativa y perspectiva.
- *Cooperación.* Es aquella atmósfera en la que los integrantes de la empresa sienten que existe compañerismo, amabilidad y apoyo a su crecimiento personal y profesional.
- *Reconocimiento.* Es la identificación que realizan los superiores de una empresa cuando observan el buen desempeño de los integrantes. Con ello

se busca que perdure la motivación y aumente el bienestar laboral. Nada mejor que una persona sienta que su buen trabajo está siendo reconocido a través de incentivos monetarios o no monetarios.

- *Motivación.* Es aquella acción que genera implicación y compromiso en los colaboradores por desempeñar mejor sus actividades y conducir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La motivación es el combustible emocional para conseguir lo propuesto, sin ella todo lo que se quiere lograr se vuelve tedioso y desesperante.
- *Equidad.* Hace referencia a la transparencia de las prácticas y políticas de la empresa. Los miembros sienten que hay equidad cuando son claras y no arbitrarias, brindando oportunidades a todos por igual (Bordas, 2016).

c) Estructura organizacional

“Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins & Judge, 2013, p.480). Por este motivo, es fundamental que la estructura organizacional de una empresa sea la correcta, pues así los colaboradores se sentirán cómodos en su ambiente de trabajo. El clima organizacional será el apropiado si la empresa diseña su estructura tomando en cuenta la especialización, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Judge, 2013).

- *Especialización en el trabajo.* “También conocido como división del trabajo; describe el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados” (Robbins & Judge, 2013,

p.481). La idea central es que una sola persona no realice por completo una actividad, sino que se divida y que los trabajadores se especialicen en cada parte de esta.

- *Departamentalización*. “Es la base en la que se agrupan los puestos de trabajo” (Robbins & Judge, 2013, p.482). La mejor forma de agrupar a las actividades es conociendo las funciones que se llevan a cabo; sin embargo, existen empresas que prefieren departamentalizar de acuerdo a la clase de bien o servicio que producen.
- *Cadena de mando*. “Es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién” (Robbins & Judge, 2013, p.483). Cuando se hace referencia a esta cadena de mando, muchos autores señalan que en la actualidad ya no es tan importante como antes, puesto que los trabajadores aún sin ella pueden seguir siendo productivos; no obstante, muchas empresas aún dependen de esta cadena para tomar decisiones y realizar acciones.
- *Extensión del control*. “Determina en gran medida el número de niveles y gerentes de una organización. Y se puede comprender a través de la siguiente pregunta: ¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia?” (Robbins & Judge, 2013, p.484). Actualmente, las empresas fomentan las extensiones de control amplias, pues reducen costos, cortan gastos fijos, aceleran la toma de decisiones, aumentan la flexibilidad, etc. En otras palabras, cuanto más grande sea la extensión, más eficiente se volverá la empresa.

- *Centralización y descentralización.* “La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, es decir, en la alta gerencia” (Robbins & Judge, 2013, p.485); mientras que “en la descentralización, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos” (Robbins & Judge, 2013, p.485). En una organización centralizada el poder está en una solo autoridad y en una descentralizada está distribuido entre distintas autoridades.
- *Formalización.* “Se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización” (Robbins & Judge, 2013, p.486). Un puesto altamente formalizado cuenta con los pasos explícitos que un trabajador debe hacer para desarrollar sus actividades, por lo tanto, este no puede realizar cambios o considerarlas al momento de ejecutarlas. Cuando un puesto presenta baja formalización, los trabajadores tienen toda la libertad de utilizar su propio criterio al momento de llevar a cabo sus funciones.

Tabla 1

Estructura organizacional

La pregunta fundamental	La respuesta se proporciona mediante
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	La especialización en el trabajo
2. ¿Con base en qué se agruparán los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y los grupos?	La cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede un gerente dirigir de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y a gerentes?	La formalización

Nota: Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de una estructura organizacional

adecuada. Extraído de Robbins & Judge (2013, p.481).

d) Liderazgo

En palabras de Chiavenato (2013):

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. (p.89)

Cuando en una empresa existe un adecuado liderazgo, existen puntos importantes y positivos a resaltar:

- *Influencia interpersonal.* A través de relaciones interpersonales, un buen líder mejora el clima laboral, pues reconoce el talento y competencias de cada uno de sus compañeros, motiva, empatiza y resuelve los problemas o conflictos que puedan ser un desvío en el cumplimiento de los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los miembros de ella.
- *Reducción de la incertidumbre.* La incertidumbre que se presenta en cada uno de sus compañeros, un buen líder sabe reducirla, pues tiene en claro que el mundo empresarial está rodeado de grandes cambios y que, por lo tanto, mientras la empresa y sus miembros que está direccionando se adaptan a ellos, el ciclo de vida de la organización no caducará.
- *Trabajo en equipo.* El liderazgo brinda un trabajo en equipo en el que se busca la unión de cada uno de los integrantes, con la finalidad de conseguir aquel objetivo en común que perciben. El líder trabaja motivando, organizando, delegando y empatizando con cada uno de sus compañeros para que el equipo pueda desempeñar sus tareas de manera

correcta, con eficiencia, productividad y reduciendo el estrés a través de la delegación de actividades.

- *Mejora la competitividad.* El liderazgo contribuye a que la competitividad mejore dentro de la empresa. De esta manera, impulsa a que la empresa tenga múltiples beneficios que se diferencien de la competencia (Cede Red, 2019).

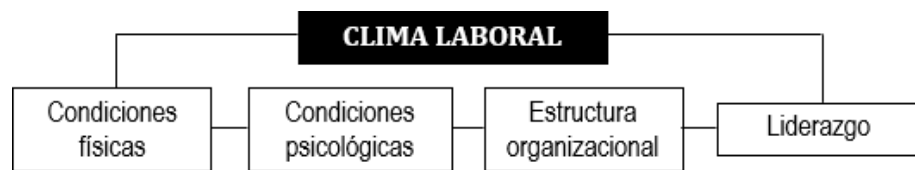


Figura 1. Elementos del clima laboral

2.2.2 Desarrollo organizacional

A. Definiciones

“En principio, el DO es un cambio planeado de la entidad que tiene como propósito central cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Hace hincapié en cambiar la cultura organizacional” (Chiavenato, 2013, p.280).

Silva (1994) (como se citó en Bordas, 2016) señala que:

El DO es una compleja estrategia psicosociológica-educativa, promovida desde la dirección de la empresa con el fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización de los retos empresariales propios de un entorno competitivo cada vez más complejo. (p.37)

Según Münch (2010): “El desarrollo organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que lleva implícita la idea de participación y desarrollo de las personas mediante la educación y la aplicación de ciencias del comportamiento” (p.165).

Teniendo el mismo punto de vista que los autores anteriores, Guízar (2008) señala que el DO es un cambio educacional que tiene como propósito transformar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las empresas para que puedan adaptarse a los cambios vertiginosos del mundo empresarial. Para ello, el DO debe llevar el cambio planeado a los procesos humanos, a la administración de recursos humanos y a las estrategias.

En conclusión, se puede afirmar que el DO es un proceso que tiene como propósito transformar la salud, cultura y el desempeño de las empresas. De igual forma, busca mejorar las competencias, el conocimiento y la productividad de cada uno de los integrantes de una organización en términos de sus objetivos generales.

B. Características del DO

El DO exhibe las siguientes características a detallar:

- a) *Enfoque en la organización como un todo.* El DO incluye a todos los integrantes de la organización. No realiza los cambios por partes, sino de manera general. La idea central es que todos contribuyan a resolver los problemas y a aprovechar las oportunidades que puedan darse en el camino.
- b) *Orientación sistémica.* Involucra la participación de tres elementos: las personas, la estructura y los procesos organizacionales. El propósito del DO es que las relaciones entre estos elementos se desarrollen y mejoren, logrando trabajar conjuntamente con eficacia y no de manera separada.

- c) *Agente de cambio*. El DO utiliza agentes de cambio tanto internos como externos. Estos agentes son personas que tienen como finalidad estimular, orientar y coordinar el cambio a nivel grupal y organizacional. En la actualidad, hay ciertas organizaciones que poseen un departamento de DO que cumple la función de detectar y dirigir los cambios que puedan necesitar las empresas para incrementar su competencia en el mercado.
- d) *Solución de problemas*. El DO identifica y se enfoca en solucionar aquellos problemas que son reales y puedan llegar a ocasionar malestar a largo plazo. Para ello, emplea dos pasos: la investigación y diagnóstico de los problemas, y la acción que se necesita para poder solucionarlos.
- e) *Aprendizaje por experiencia*. El DO contribuye a confrontar los problemas en el campo, a través de la experiencia que van adquiriendo los individuos. Se enfoca en que las personas aprendan por las experiencias vividas, dejando de lado la tradicional lectura y discusión de casos, que solo involucra conceptos abstractos y no trabaja en las situaciones reales a las que se enfrentan los colaboradores.
- f) *Retroalimentación*. El DO —mediante datos— brinda información, para que los involucrados comprendan su comportamiento, reflexionen sobre ello y puedan corregirse. A través del *feedback*, se devuelve información a las personas, con la intención de que tomen mejores decisiones en las diferentes situaciones en las que puedan ser partícipes.
- g) *Orientación a las contingencias*. El DO pone énfasis en las contingencias, brindando flexibilidad en las acciones. De esta manera, cada una de ellas son ejecutadas tomando en cuenta las necesidades que han sido percibidas.

Los integrantes analizan desde distintos ángulos las posibles soluciones a los problemas y no solo desde un punto.

- h) *Desarrollo de equipos*. El DO hace énfasis en el cambio planeado a través de equipos. Por esta razón, analiza y evalúa el comportamiento a nivel individual y grupal. El propósito es que mediante el cambio planeado se llegue a concretar una transformación positiva en la cultura organizacional.
- i) *Enfoque interactivo*. El cambio es conseguido mediante la sinergia de interacciones. Por consiguiente, el DO trabaja en que estas y las comunicaciones ayuden a multiplicar los esfuerzos para conseguir el cambio planeado (Chiavenato, 2013, pp.281-282).

C. Etapas de implantación del DO

El DO es un proceso extenso que al principio puede conducir a conflictos, desequilibrios y frustraciones entre los involucrados. Sin embargo, a mediano y largo plazo puede influir positivamente en el cumplimiento de metas colectivas e individuales, aumentando la productividad (Münch, 2010).

Conociendo lo anterior, es vital que en las empresas se implemente el DO. Para ello, se debe seguir las siguientes etapas:

- a) *Diagnóstico*. El agente de cambio acompañado del grupo directivo detalla —sin evaluar— la situación en la que se encuentra la organización. Esta etapa implica a la estructura organizacional y los procesos organizacionales.
- b) *Planeación de la estrategia*. Después del diagnóstico, se establecen los planes de acción, estrategias, tácticas y el tiempo en el que se ejecutarán.
- c) *Educación*. Es el proceso en el que se lleva a cabo la transformación de la conducta en las personas y grupos a través de la ejecución de las estrategias. En otras palabras, es el cambio en la cultura organizacional.

- d) *Asesoría, entrenamiento y consultoría*. Esta etapa se lleva a cabo de forma simultánea con la anterior. El agente de cambio cumple la función de asesorar y entrenar al grupo para que estos enfrenten de forma positiva el cambio planeado.
- e) *Evaluación*. Se evalúan los resultados, con la intención de realizar una retroalimentación que permitirá implementar ciertos ajustes, de ser necesarios (Münch, 2010).

D. Dimensiones

Guízar (2008) manifiesta que el DO debe llevar el cambio planeado a las intervenciones en procesos humanos, administración de recursos humanos y estrategias.

a) Intervenciones en procesos humanos

Se realizan principalmente a los colaboradores de las organizaciones, pero también a sus procesos interactivos como la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupo. Como sugiere su nombre, se centran en los aspectos humanos de las empresas (Guízar, 2008).

Dentro de estas intervenciones se encuentran:

- *Grupos T*. Conocido como entrenamiento de la sensibilidad. Tiene como finalidad reeducar la conducta en los miembros del grupo y mejorar las relaciones interpersonales. Gracias a estos grupos se busca que cada colaborador conozca su conducta y perciba el efecto que produce ella en los demás, así como eliminar las barreras que obstaculizan la comunicación interpersonal entre los integrantes. En otras palabras, este entrenamiento busca mejorar la sensibilidad social en los individuos y

reflexionar sobre el comportamiento que poseen, por lo que es una intervención más personal que grupal (Chiavenato, 2013).

- *Formación de equipos.* Conocido también como desarrollo de equipos, permite modificar la conducta —actitudes, estereotipos y percepciones— que tienen los grupos entre sí (Guízar, 2008).

Presenta dos objetivos principales:

- 1) Formar y desarrollar equipos independientemente de la escala y los intereses específicos de cada departamento de los que proceden sus integrantes.
 - 2) Identificar las obstáculos que imposibilitan el desempeño efectivo del equipo, fortalecer la unidad y las relaciones entre los integrantes, y mejorar el desempeño y el flujo de trabajo del equipo (Chiavenato, 2013).
- *Reuniones de confrontación.* Es un procedimiento que tiene como objetivo modificar la conducta a través de un consultor interno o externo que hace de intermediario o moderador. En estas reuniones participan dos equipos que tienen conflictos entre sí, en ellas evaluarán su comportamiento y el del otro. Brindan al moderador sus evaluaciones y percepciones. La idea central es que ambas partes se comprendan recíprocamente. El consultor debe llegar mediante la discusión a una solución que beneficie a los dos equipos y rompa los obstáculos que existían entre ellos (Chiavenato, 2013).
 - *Retroalimentación de datos.* También conocida como *feedback*, es una técnica que recolecta datos de una organización o de un área, unidad o departamento a través de cuestionarios. De la información obtenida se

diagnostican problemas con la finalidad de implementar planes de acciones que permitan resolverlos. Luego, se brinda retroalimentación a cada uno de los integrantes para lograr el cambio que se necesita (Guízar, 2008).

Tabla 2.
Grupos T vs. Formación de equipos

Grupos T	Formación de equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Abordan aspectos relacionados directamente con la persona. • El grupo aprende de la experiencia del propio grupo. • Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales. • El grupo aprende cómo enfrentar problemas y obtener metas. • Se logra un mayor conocimientos del propio grupo de trabajo y de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Son voluntarios. • Son temporales. • Sesiones no estructuradas. • Recompensas intrínsecas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se integran como una actividad incluida en la función de trabajo. • Pueden ser de larga duración. • Pueden ser estructuradas (lo más común). • Recompensas extrínsecas.

Nota: Diferencias entre los grupos T y la formación de equipos. Extraído de Guízar (2008, p.200).

b) Intervenciones de administración de recursos humanos

Se centran fundamentalmente en las relaciones con los colaboradores. Aquí se encuentran la instalación de objetivos y metas, los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera, y la administración del estrés (Guízar, 2008).

- *Instalación de objetivos y metas.* Al momento de fijar objetivos o metas, el sistema más popular para llevarlo a cabo es la administración por objetivos (APO). En general, la APO es un proceso mediante el cual los gerentes y colaboradores acuerdan la dirección del proyecto, las metas

personales para el próximo año y los criterios que se utilizarán para lograrlas. Sus elementos principales son el establecimiento de objetivos comunes, planes de acción independientes y una evaluación oportuna del progreso. Es importante resaltar que la libertad otorgada a los usuarios en el sistema APO les permite satisfacer sus necesidades de crecimiento. Asimismo, los objetivos que tienen el mayor valor de motivación son aquellos que son bien recibidos, específicos y desafiantes, así como aquellos que permiten una retroalimentación efectiva (Guízar, 2008).



Figura 2. Proceso de la APO. Extraído de Guízar (2008, p.321)

- *Sistemas de recompensas.* “Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño” (Guízar, 2008). Por este motivo, diseñar e implementar sistemas de recompensas es fundamental en el proceso del DO.

Existen tres tipos de programas que aumentan la motivación en el trabajo:

- i) Los programas de salario variable determinan la remuneración monetaria basándose en el desempeño de cada colaborador, en estos programas se encuentran el pago a destajo, el pago con base en el mérito, bonos, pago con base en las aptitudes, plan de reparto de utilidades, participación en las ganancias, etc., ii) las prestaciones flexibles son recompensas personalizadas que brindan las empresas a sus integrantes de acuerdo a sus necesidades y situaciones, y iii) las recompensas intrínsecas son programas que tienen la finalidad de ofrecer un reconocimiento público a los colaboradores (Robbins & Judge, 2013).
- *Planeación y desarrollo de carrera.* Indica la importancia que le da la organización a sus integrantes para que sigan desarrollándose profesionalmente. La planeación de la carrera profesional en cada individuo es única; sin embargo, existen elementos comunes en cada una de ellas como objetivos y desarrollos profesionales. Es vital resaltar que a pesar de que cada persona realiza una planeación, siempre existirán agentes que puedan impedir el éxito profesional. Por consiguiente, es fundamental tener en claro ciertos elementos, como una preparación apropiada, experiencia, desempeño sobresaliente y tal vez, algo de suerte (Guízar, 2008).
 - *Administración del estrés.* “El estrés es un estado de sobreexcitación que afecta las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas” (Guízar, 2008). Cada persona maneja de forma distinta el estrés; por esta razón, es esencial que se sepa cómo administrarlo, conociendo los dos tipos de estrés: el estrés negativo (*distress*), el cual

conduce a problemas físicas y psicológicas, en donde el individuo se siente cansado, ansioso, angustiado, etc.; y el estrés positivo (*eustress*), el cual se considera como una motivación o energía que le impulsa al individuo a conseguir lo propuesto, este siente la oportunidad de obtener alguna experiencia desafiante y única (Guízar, 2008).

c) Intervenciones estratégicas

Estas intervenciones se enfocan en la manera en cómo utiliza sus recursos las empresas con la intención de conseguir una ventaja competitiva en el sector en el que labora (Guízar, 2008).

- *Cultura corporativa*. Conocida como una cultura organizacional que comparten los integrantes de una organización y que la distingue de otras. Hay siete aspectos que son la esencia de la cultura en una empresa: i) la innovación y toma de riesgos, ii) el análisis y evaluación de los detalles, iii) orientación a conseguir los resultados propuestos, iv) orientación sobre el personal, v) orientación a la formación de equipos, vi) dinamismo y competitividad, y vii) la estabilidad (*status quo*).
- *Administración del cambio estratégico*. Hace referencia a las transformaciones que se realizarán al momento de poner en marcha las estrategias organizacionales. Estos cambios se pueden dar en tres aspectos: i) estructurales, el cual busca cambiar los elementos y diseño de la propia estructura organizacional; ii) tecnológicos, el cual involucra los procesos, métodos y maquinaria; y iii) personal, referido a la conducta y comportamiento tanto individuales como grupales de los colaboradores.

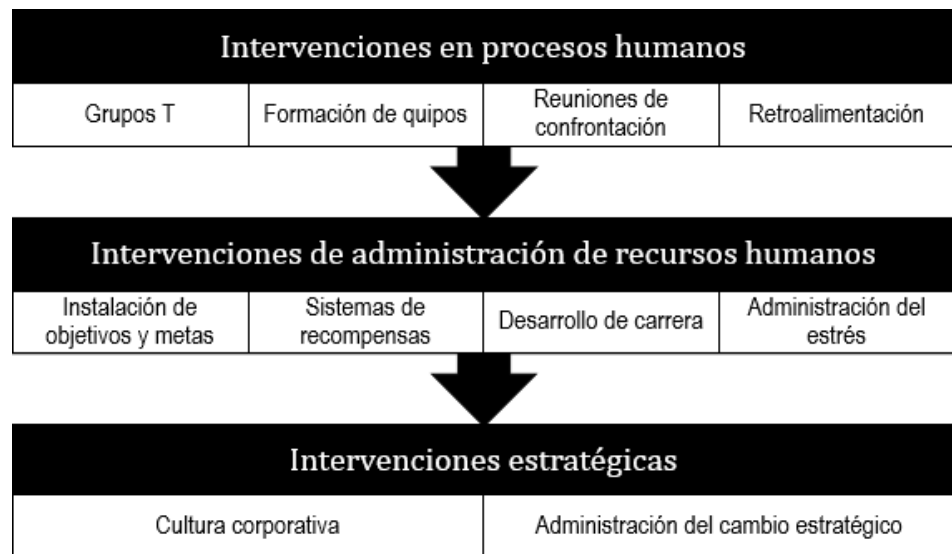


Figura 3. Técnicas de intervención en el DO

2.3 Bases filosóficas

2.3.1 Clima laboral

El término clima empezó a construirse a partir de la teoría de campo de Lewin, en el cual afirmaba que el comportamiento humano dependía de un campo dinámico — también llamado ambiente psicológico—. Más adelante, a través de diferentes estudios nace la curiosidad de poder analizar las interacciones entre las empresas y sus integrantes. Por este motivo, empiezan a surgir diferentes definiciones sobre el clima laboral. Uno muy destacado es el de los humanistas, quienes veían una íntima relación entre la moral y el clima organizacional. Para estos autores, la moral es aquel estado de motivación que se verá reflejada de acuerdo a la satisfacción o no satisfacción de las necesidades. Si una empresa satisface las necesidades de sus colaboradores, la moral se incrementará, pero si es todo lo contrario, esta disminuirá. La relación reside en que el clima laboral se origina de la moral, pues una moral elevada erige un clima agradable, cálido y receptivo; mientras que una moral baja ocasiona un clima desagradable, frío y negativo (Chiavenato, 2013).

En la actualidad, el clima organizacional es visto como un elemento necesario para que los colaboradores puedan trabajar de forma productiva y las relaciones interpersonales se desarrollen.

2.3.2 Desarrollo organizacional

El origen del DO surge en 1962, con la intención de impulsar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Es un movimiento que se manifestó gracias a la complicación de poner en marcha las distintas teorías administrativas —con el DO nace un cambio estratégico y flexible en las empresas—, las investigaciones sobre la motivación, los primeros estudios sobre conducta grupal que se realizaron a través de los grupos T, los diversos y rápidos cambios que estaban transformando el mundo empresarial, como el incremento de las organizaciones, la pluralidad y complejidad de la tecnología, los cambios en la conducta del personal y las investigaciones sobre las pugnas interpersonales de los grupos de trabajo (Chiavenato, 2013).

Con el pasar de los años, el modelo DO empezó a ser promovido por los gerentes de las empresas, con la finalidad de sobrevivir a una competencia tan abrumante.

2.4 Definición de términos básicos

1) Administración por objetivos

“La APO es la técnica administrativa que otorga la mayor importancia a los objetivos, los fines y los resultados, en detrimento del proceso administrativo (medios). En lugar de como administrar, resalta por qué o el para qué hacerlo” (Chiavenato, 2013, p.182).

2) Comunicación interpersonal

“La comunicación interpersonal involucra a un número limitado de participantes que por lo usual están cerca unos de otros. Utilizan muchos canales sensoriales y pueden proporcionar retroalimentación inmediata” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.226).

3) Conflicto

“El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.358).

4) Estrategias del DO

“Las estrategias del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización” (Münch, 2010, p.166).

5) Equipo de trabajo

“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales” (Robbins & Judge, 2013, p.309).

6) Grupo de trabajo

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa básicamente para compartir información y tomar decisiones. Asimismo, está conformado para ayudar a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad” (Robbins & Judge, 2013, p.309).

7) Incertidumbre

“La incertidumbre es una situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables” (Robbins & Coulter, 2014, p.172).

8) Intervenciones de DO

“Las intervenciones de DO son actividades iniciadas para apoyar un programa de DO diseñadas para mejorar la eficacia del trabajo de individuos, grupos o de la organización como un todo” (Chiavenato, 2013, p.299).

9) Objetivo

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico” (Münch, 2010, p.44).

10) Toma de decisiones

La toma de decisiones dentro de una organización es un proceso de elección entre varias opciones que permiten afrontar y solucionar problemas, que se hayan presentado tanto a nivel general como en los diferentes departamentos, áreas o unidades de una empresa (Ramírez, 2020).

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

El clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- Las condiciones psicológicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- La estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.
- El liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	ESCALA
VARIABLE 1: CLIMA LABORAL	Bordas (2016). El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.	Condiciones físicas del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Iluminación - Sonido - Ventilación - Limpieza - Seguridad 	1 – 5	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Regular - Deficiente 	Ordinal	Likert
		Condiciones psicológicas del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Cooperación - Reconocimiento - Motivación - Equidad 	6 – 10			
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Especialización - Departamentalización - Cadena de mando - Extensión del control - Centralización y descentralización - Formalización 	11 – 16			
		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia interpersonal - Reducción de la incertidumbre - Trabajo en equipo 	17 – 19			
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Guízar (2008). El DO es un cambio educacional que tiene como propósito transformar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las empresas para	Intervenciones en procesos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos T - Reuniones de confrontación - Retroalimentación 	20 – 22	<ul style="list-style-type: none"> - Bueno - Regular - Deficiente 	Ordinal	Likert

	<p>que puedan adaptarse a los cambios vertiginosos del mundo empresarial. Para ello, el DO debe llevar el cambio planeado a los procesos humanos, a la administración de recursos humanos y a las estrategias.</p>	<p>Intervenciones de administración de recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y metas - Recompensas - Desarrollo de carrera - Administración del estrés 	<p>23 – 26</p>			
		<p>Intervenciones estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura corporativa - Cambio estratégico 	<p>27 – 28</p>			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

Se aplicó un enfoque cuantitativo.

Este enfoque emplea una recopilación de datos, con el diseño de probar supuestos basados en comportamientos numéricos e indagaciones estadísticas, que contribuyan a determinar patrones de comportamiento y examinar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2 Diseño

Esta investigación se apoyó en un diseño no experimental de corte transversal.

De acuerdo con Carrasco (2006). “Los estudios no experimentales son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental” (p.71). Mientras que, “una investigación transversal se realiza en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2006, p.72).

3.1.3 Nivel de la investigación

Se empleó un nivel correlacional, ya que se “tuvo como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o sus resultados” (Salkind, 1998, como se citó en Bernal, 2016, p.147).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

“La población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2006, p.236).

La población perteneciente para este estudio son los 48 trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

3.2.2 Muestra

La muestra es aquella porción significativa de la población. Por lo tanto, los resultados hallados en ella serán admisibles para toda la población (Carrasco, 2006).

Este estudio utilizó una muestra censal, lo cual implica que participaron todos los elementos de la población: los 48 trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas a emplear

La técnica fue la encuesta, con ella se buscó preguntar de forma directa a un grupo de personas involucradas en el problema en estudio, con el fin de obtener los datos que fueron analizados y permitieron las conclusiones pertinentes (Quezada, 2010).

3.3.2 Descripción de los instrumentos

El instrumento que acompañó esta investigación fue el cuestionario, el cual “es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del estudio” (Bernal, 2016, p.245).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

La información fue gestionada en dos programas: Microsoft Excel e IBM SPSS Statistics versión 26. Con ambos se pudieron obtener tablas y figuras que permitieron un mejor análisis interpretativo de los resultados hallados.

Además, en el procesamiento comprende las siguientes etapas:

1. Etapa descriptiva, en el cual se presenta e interpreta las tablas figuras teniendo en cuenta las variables y dimensiones.
2. Etapa inferencial, en esta etapa se realiza el supuesto de normalidad para elegir el estadístico que permite demostrar la Hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de la primera variable y sus dimensiones

Tabla 3

Clima laboral

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	23%
DEFICIENTE	23	48%
REGULAR	14	29%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

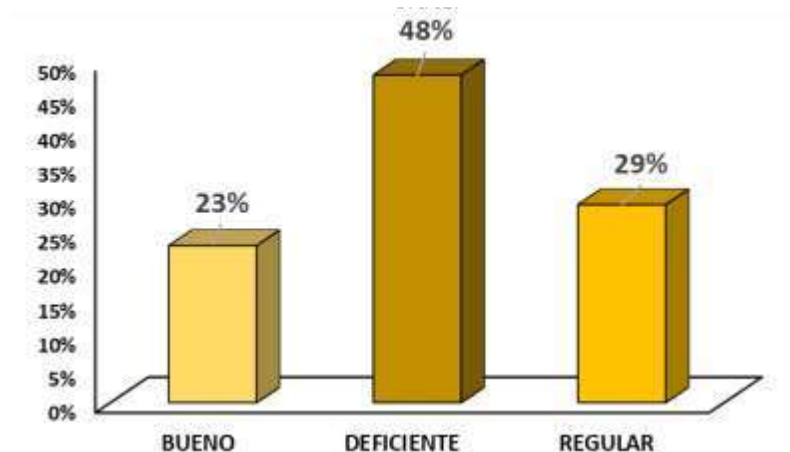


Figura 4. Clima laboral

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 48% de encuestados señalan que en dicha institución se cuenta con un deficiente clima laboral, es decir, en el Hospital Regional de Huacho no se logra mantener, adecuadas condiciones físicas y psicológicas del trabajo, una efectiva estructura organizacional, y un óptimo liderazgo. Sin embargo, el 29% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con un regular clima laboral. Finalmente, el 23% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con un buen clima laboral.

Tabla 4
Condiciones físicas del trabajo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	9	19%
DEFICIENTE	28	58%
REGULAR	11	23%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

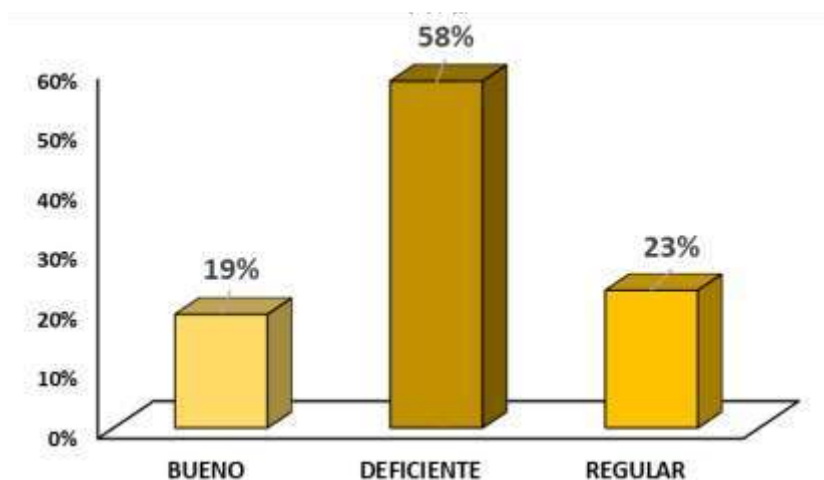


Figura 5. Condiciones físicas del trabajo

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 58% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con deficientes condiciones físicas del trabajo, es decir, en el Hospital Regional de Huacho no se logra mantener en buenas condiciones físicas, la iluminación, el sonido, la ventilación, la limpieza, y la seguridad en el trabajo. Sin embargo, el 23% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con regulares condiciones físicas del trabajo. Finalmente, el 19% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con buenas condiciones físicas del trabajo.

Tabla 5
Condiciones psicológicas del trabajo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	12	25%
DEFICIENTE	22	46%
REGULAR	14	29%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

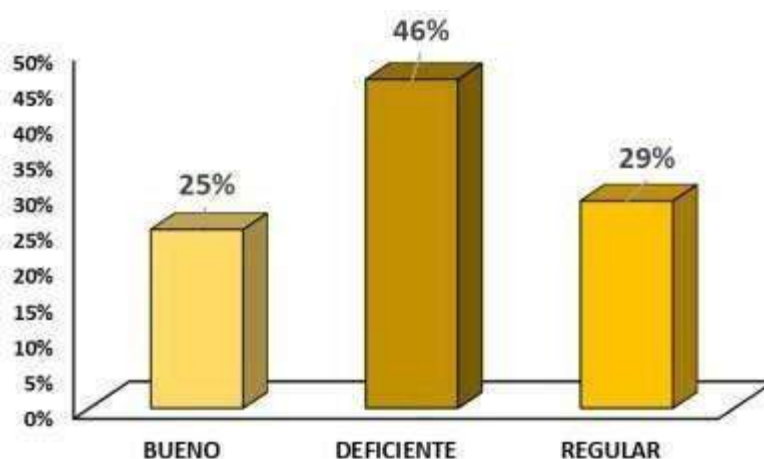


Figura 6. Condiciones psicológicas del trabajo

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 46% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con deficientes condiciones psicológicas del trabajo, es decir, en el Hospital Regional de Huacho no se llega a tener la participación efectiva de trabajadores que cuenten con suficiente y necesaria, autonomía, cooperación, reconocimiento, motivación, y equidad en el trabajo. Sin embargo, el 29% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con regulares condiciones psicológicas del trabajo. Finalmente, el 25% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con buenas condiciones psicológicas del trabajo.

Tabla 6
Estructura organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	27%
DEFICIENTE	23	48%
REGULAR	12	25%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

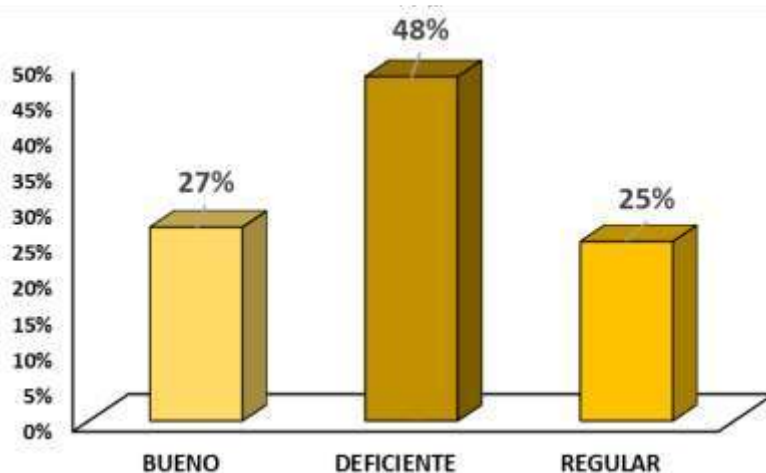


Figura 7. Estructura organizacional

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 48% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con una deficiente estructura organizacional, es decir, en el Hospital Regional de Huacho no se llega a contar con una adecuada, especialización, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, formalización, centralización y descentralización en el trabajo. Sin embargo, el 27% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con una buena estructura organizacional. Finalmente, el 25% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con una regular estructura organizacional.

Tabla 7
Liderazgo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	6	13%
DEFICIENTE	29	60%
REGULAR	13	27%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

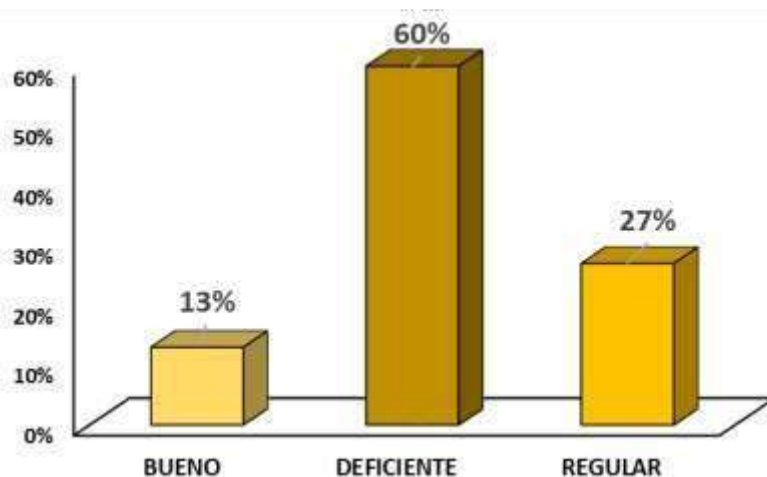


Figura 8. Liderazgo

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 60% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con un deficiente liderazgo, es decir, en el Hospital Regional de Huacho no se llega a contar con el apoyo de líderes que presenten una influencia interpersonal, que ayuden en la reducción de incertidumbre, y que compartan un enfoque orientado en el trabajo en equipo. Sin embargo, el 27% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con un regular liderazgo. Finalmente, el 13% de encuestados señala que en dicha institución se cuenta con un buen liderazgo.

4.1.2 Resultados de la segunda variable y sus dimensiones

Tabla 8
Desarrollo organizacional

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	15%
DEFICIENTE	25	52%
REGULAR	16	33%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

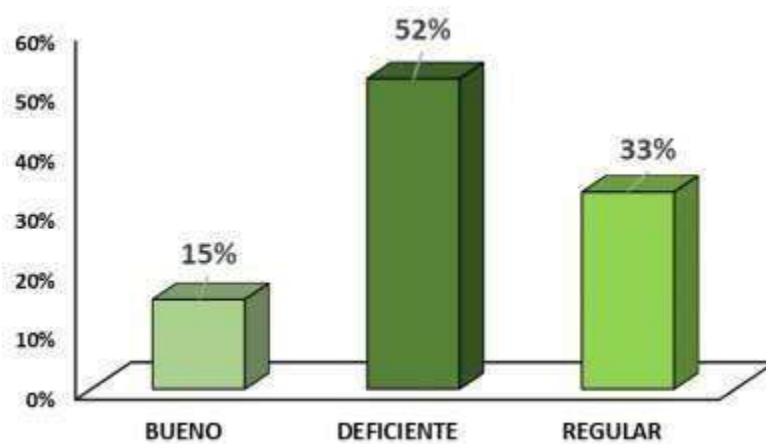


Figura 9. Desarrollo organizacional

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 52% de encuestados afirman que dicha institución cuenta con un deficiente desarrollo organizacional, es decir, el Hospital Regional de Huacho no logra llevar el cambio planeado del desarrollo organizacional a intervenciones en procesos humanos, intervenciones de administración de recursos, y a intervenciones estratégicas. Sin embargo, el 33% de encuestados señala que dicha institución cuenta con un regular desarrollo organizacional. Finalmente, el 15% de encuestados señala que dicha institución cuenta con un buen desarrollo organizacional.

Tabla 9
Intervenciones en procesos humanos

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	7	15%
DEFICIENTE	29	60%
REGULAR	12	25%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

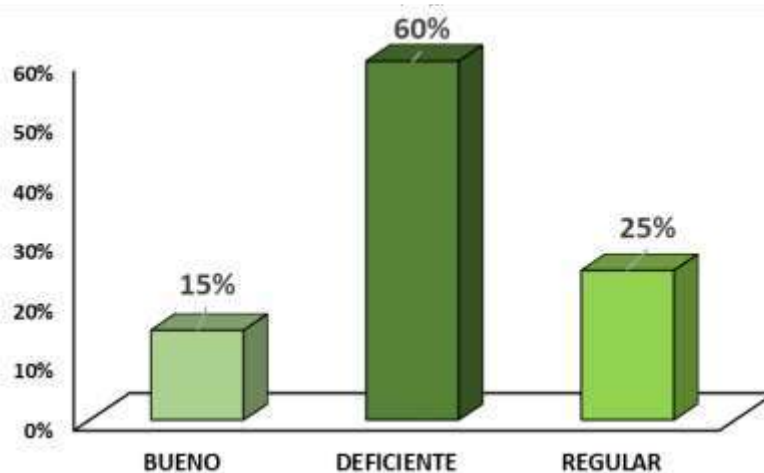


Figura 10. Intervenciones en procesos humanos

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 60% de encuestados señala que dicha institución cuenta con deficientes intervenciones en procesos humanos, es decir, el Hospital Regional de Huacho no logra centrarse en los aspectos humanos de la institución, al mantener diversas dificultades en el desarrollo efectivo de, los grupos T, las formaciones de quipos, las reuniones de confrontación, y las constantes retroalimentaciones de datos. Sin embargo, el 25% de encuestados señala que dicha institución cuenta con regulares intervenciones en procesos humanos. Finalmente, el 15% de encuestados señala que dicha institución cuenta con buenas intervenciones en procesos humanos.

Tabla 10

Intervenciones de administración de recursos humanos

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	8	17%
DEFICIENTE	21	44%
REGULAR	19	39%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

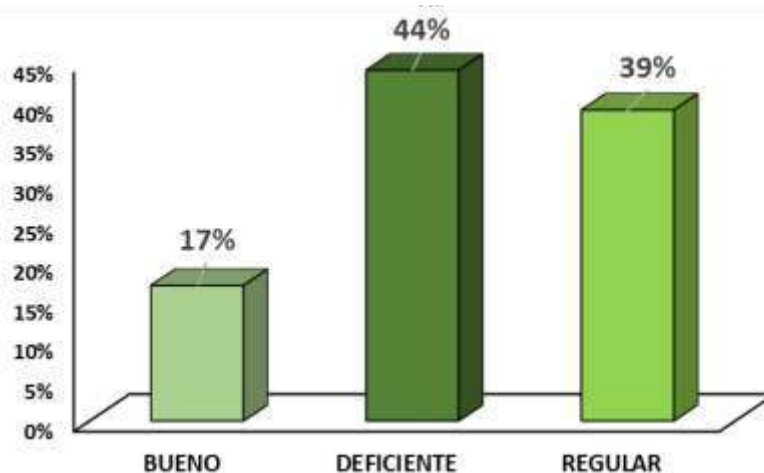


Figura 11. Intervenciones de administración de recursos humanos

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 44% de encuestados señala que dicha institución cuenta con deficientes intervenciones de administración de recursos humanos, es decir, el Hospital Regional de Huacho no logra centrarse en las relaciones de los colaboradores, al mantener diversas dificultades en el desarrollo efectivo de, las instalaciones de objetivos y metas, sistemas de recompensas, la planeación y desarrollo de carrera, y la administración del estrés. Sin embargo, el 39% de encuestados señala que dicha institución cuenta con regulares intervenciones de administración de recursos humanos. Finalmente, el 17% de encuestados señala que dicha institución cuenta con buenas intervenciones de administración de recursos humanos.

Tabla 11
Intervenciones estratégicas

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	11	23%
DEFICIENTE	20	42%
REGULAR	17	35%
TOTAL	48	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

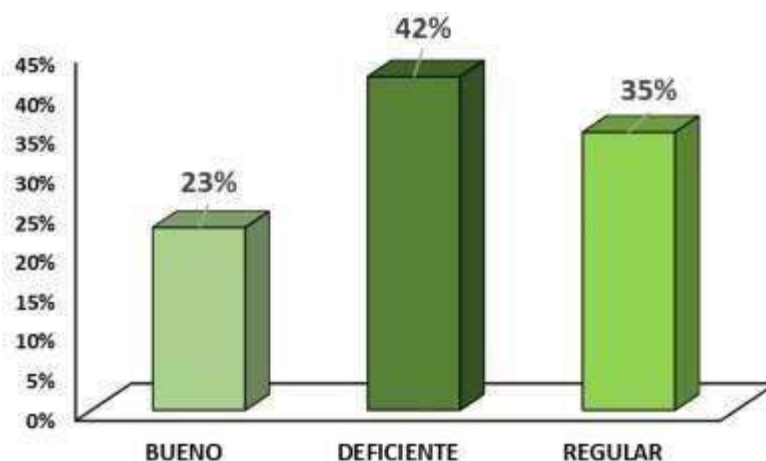


Figura 12. Intervenciones estratégicas

Se aplicó un test a trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. El 42% de encuestados señala que dicha institución cuenta con deficientes intervenciones estratégicas, es decir, el Hospital Regional de Huacho no logra centrarse en la manera en cómo se utilizan los recursos de la institución, al mantener diversas dificultades en el desarrollo efectivo de, la cultura corporativa, y la administración del cambio estratégico. Sin embargo, el 35% de encuestados señala que dicha institución cuenta con regulares intervenciones estratégicas. Finalmente, el 23% de encuestados señala que dicha institución cuenta con buenas intervenciones estratégicas.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 12

Tabla cruzada de Clima laboral y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Clima laboral	Buena	11%	2%	10%	23%
	Deficiente	2%	42%	4%	48%
	Regular	2%	8%	19%	29%
Total		15%	52%	33%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

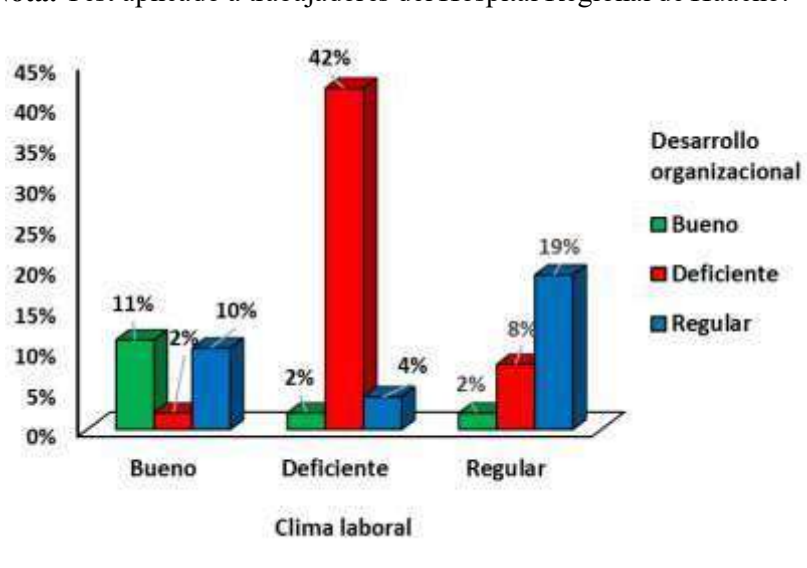


Figura 13. Clima laboral y Desarrollo organizacional

En la figura 13 y tabla 12 se puede apreciar que el 42% indica que se cuenta con un deficiente clima laboral y un deficiente desarrollo organizacional. El 19% indica un regular clima laboral y un regular desarrollo organizacional. El 11% indica que se cuenta con un buen clima laboral y un buen desarrollo organizacional. El 10% indica un buen clima laboral y un regular desarrollo organizacional. El 8% indica que se cuenta con un regular clima laboral y un deficiente desarrollo organizacional. El 4% indica un deficiente clima laboral y un regular desarrollo organizacional. Un 2% indica que se cuenta con un buen clima laboral y un deficiente desarrollo organizacional. Otro 2% indica un deficiente clima laboral y un buen desarrollo organizacional. Y otro 2% indica un regular clima laboral y un buen desarrollo organizacional.

Tabla 13*Tabla cruzada de Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional*

		Desarrollo organizacional			Total
		Buena	Deficiente	Regular	
Condiciones físicas del trabajo	Buena	9%	4%	6%	19%
	Deficiente	4%	44%	10%	58%
	Regular	2%	4%	17%	23%
Total		15%	52%	33%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

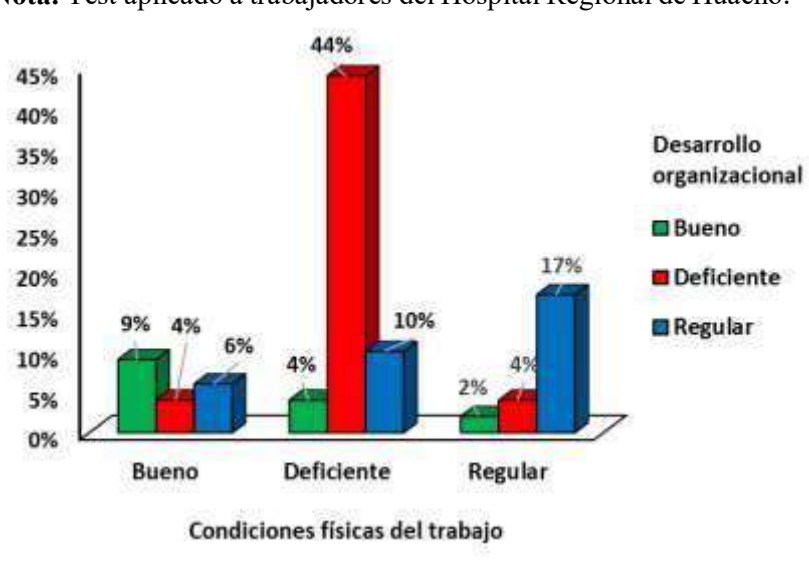


Figura 14. Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional

En la figura 14 y tabla 13 se puede apreciar que el 44% indica deficientes condiciones físicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. El 17% indica regulares condiciones físicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. El 10% indica deficientes condiciones físicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. El 9% indica buenas condiciones físicas del trabajo y un buen desarrollo organizacional. El 6% indica buenas condiciones físicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. Un 4% indica que se cuenta con buenas condiciones físicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. Otro 4% indica deficientes condiciones físicas del trabajo y un buen desarrollo organizacional. Otro 4% indica regulares condiciones físicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. Y el 2% indica regulares condiciones físicas del trabajo y un buen desarrollo organizacional.

Tabla 14

Tabla cruzada de Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Condiciones psicológicas del trabajo	Bueno	13%	4%	8%	25%
	Deficiente	2%	40%	4%	46%
	Regular	0%	8%	21%	29%
Total		15%	52%	33%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

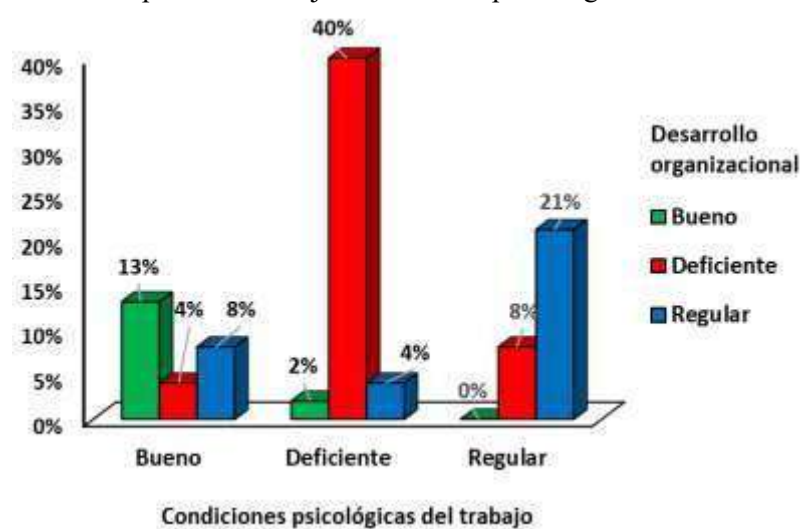


Figura 15. Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional

En la figura 15 y tabla 14 se puede apreciar que el 40% indica deficientes condiciones psicológicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. El 21% indica regulares condiciones psicológicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. El 13% indica que se cuenta con buenas condiciones psicológicas del trabajo y un buen desarrollo organizacional. Un 8% indica buenas condiciones psicológicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. Otro 8% indica regulares condiciones psicológicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. Un 4% indica buenas condiciones psicológicas del trabajo y un deficiente desarrollo organizacional. Otro 4% indica deficientes condiciones psicológicas del trabajo y un regular desarrollo organizacional. Y el 2% indica deficientes condiciones psicológicas del trabajo y un buen desarrollo organizacional.

Tabla 15

Tabla cruzada de Estructura organizacional y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Estructura organizacional	Deficiente	11%	6%	10%	27%
	Regular	2%	42%	4%	48%
Total		2%	4%	19%	25%
Total		15%	52%	33%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

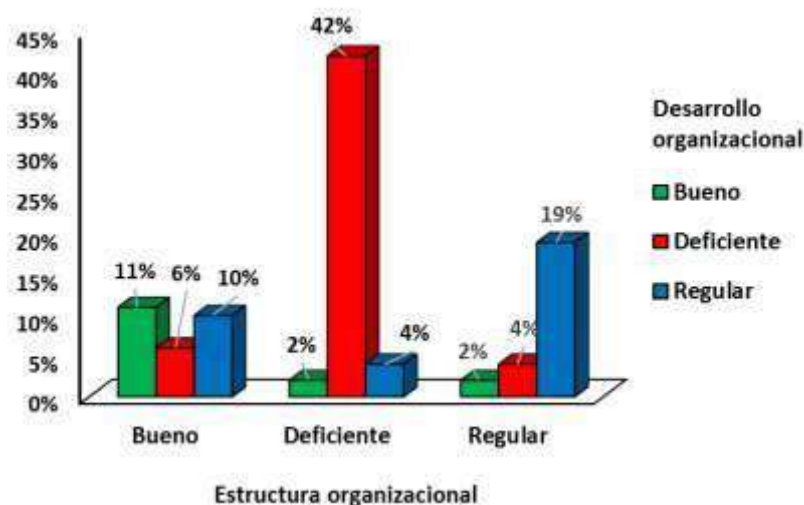


Figura 16. Estructura organizacional y Desarrollo organizacional

En la figura 16 y tabla 15 se puede apreciar que el 42% indica una deficiente estructura organizacional y un deficiente desarrollo organizacional. El 19% indica que se cuenta con una regular estructura organizacional y un regular desarrollo organizacional. El 11% indica una buena estructura organizacional y un buen desarrollo organizacional. El 10% indica una buena estructura organizacional y un regular desarrollo organizacional. El 6% indica una buena estructura organizacional y un deficiente desarrollo organizacional. Un 4% indica una deficiente estructura organizacional y un regular desarrollo organizacional. Otro 4% indica una regular estructura organizacional y un deficiente desarrollo organizacional. Un 2% indica una deficiente estructura organizacional y un buen desarrollo organizacional. Y otro 2% indica una regular estructura organizacional y un buen desarrollo organizacional.

Tabla 16

Tabla cruzada de Liderazgo y Desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo	Bueno	4%	4%	4%	12%
	Deficiente	4%	46%	10%	60%
	Regular	7%	2%	19%	28%
Total		15%	52%	33%	100%

Nota: Test aplicado a trabajadores del Hospital Regional de Huacho.

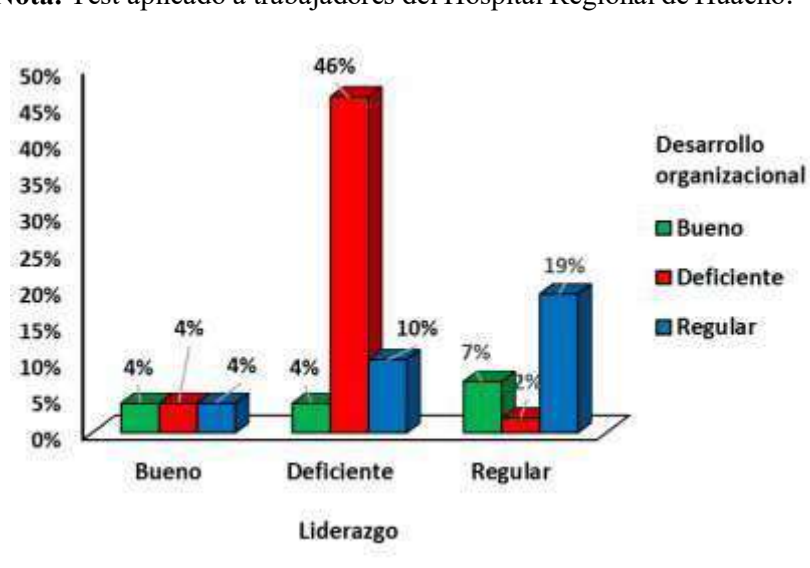


Figura 17. Liderazgo y Desarrollo organizacional

En la figura 17 y tabla 16 se puede apreciar que el 46% indica que se cuenta con un deficiente liderazgo y un deficiente desarrollo organizacional. El 19% indica un regular liderazgo y un regular desarrollo organizacional. El 10% indica que se cuenta con un deficiente liderazgo y un regular desarrollo organizacional. El 7% indica un regular liderazgo y un buen desarrollo organizacional. Un 4% indica que se cuenta con un buen liderazgo y un buen desarrollo organizacional. Otro 4% indica un buen liderazgo y un deficiente desarrollo organizacional. Otro 4% indica que se cuenta con un buen liderazgo y un regular desarrollo organizacional. Otro 4% indica un deficiente liderazgo y un buen desarrollo organizacional. Y el 2% indica que se cuenta con un regular liderazgo y un deficiente desarrollo organizacional.

4.1.4 Supuesto de Normalidad de variables y dimensiones

1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de datos

H₀: Los datos cumplen el supuesto de normalidad

H_a: Los datos no cumplen el supuesto de normalidad

2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

3. Criterios de decisión

Si el nivel de significancia ($p > 5\%$ (0.05)), no se rechaza la hipótesis nula.

Si el nivel de significancia ($p < 5\%$ (0.05)), se rechaza la hipótesis nula.

4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra del estudio es 48 trabajadores del área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho, cifra menor que 50, y por ello, se utilizó la prueba estadística Shapiro Wilk (S-W).

Tabla 17

Resultados de la Prueba de Normalidad de variables y sus dimensiones

Variable y Dimensiones	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	0.911	48	0.001
Desarrollo organizacional	0.931	48	0.008
Condiciones físicas del trabajo	0.916	48	0.002
Condiciones psicológicas del trabajo	0.885	48	0.000
Estructura organizacional	0.870	48	0.000
Liderazgo	0.910	48	0.001
Intervenciones en procesos humanos	0.923	48	0.004
Intervenciones de administración de recursos humanos	0.910	48	0.001
Intervenciones estratégicas	0.888	48	0.000

Nota. Elaboración propia

5. Decisión

La tabla 17 muestra que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal del 5% ($p < 0.05$). Por ello, la prueba estadística es no paramétrica, es decir, la prueba de correlación: Rho de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis general

1. Formulación de la hipótesis:

H₀: El clima laboral no tiene una relación con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

H_a: El clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables son cualitativas ordinales y el objetivo es determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 18
Correlación entre Clima laboral y Desarrollo organizacional

			Clima laboral	Desarrollo organizacional
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1.000	0.702
		Sig. (bilateral)		0.000
Rho de		N	48	48
Spearman	Desarrollo organiza-	Coeficiente de correlación	0.702	1.000

cional

Nota. Elaboración Propia

Sig. (bilateral)	0.000	
N	48	48

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 18 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis general): el clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación de Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.702.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

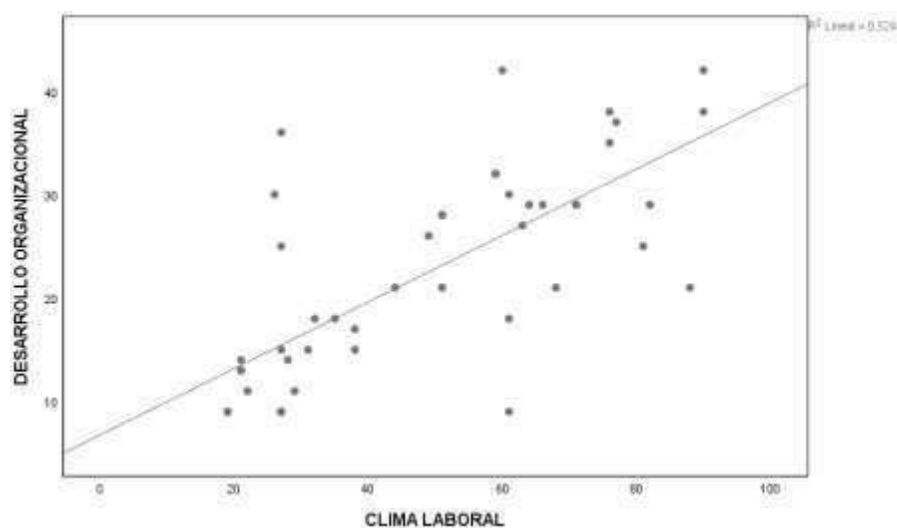


Figura 18. Correlación entre Clima laboral y Desarrollo organizacional

En la figura 18, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre el clima laboral y el desarrollo organizacional es positiva y moderada.

niza-	Coeficiente de correlación	0.645	1.000
cional			

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 19 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 1): las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación de Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.645.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

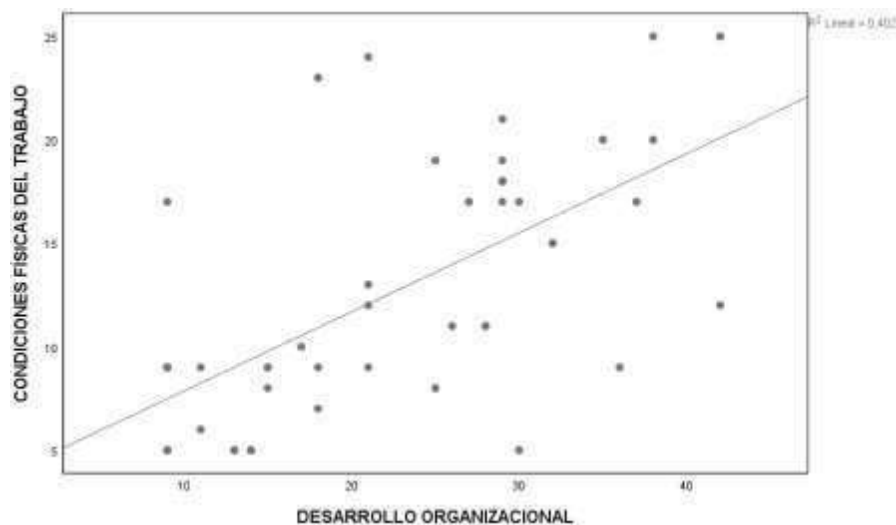


Figura 19. Correlación entre Condiciones físicas del trabajo y Desarrollo organizacional

En la figura 19, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las condiciones físicas del trabajo y el desarrollo organizacional es positiva y moderada.

4.2.3 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 2

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: Las condiciones psicológicas del trabajo no tienen una relación con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

Ha: Las condiciones psicológicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 2 es establecer la relación que existe entre las condiciones psicológicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 20

Correlación entre Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional

		Condiciones psicológicas del trabajo	Desarrollo organizacional
	Condiciones psicológicas del trabajo	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.732
Rho de		N	48
Spearman	Desarrollo		48

niza-	Coeficiente de correlación	0.732	1.000
cional			

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 20 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 2), las condiciones psicológicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación de Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.732.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

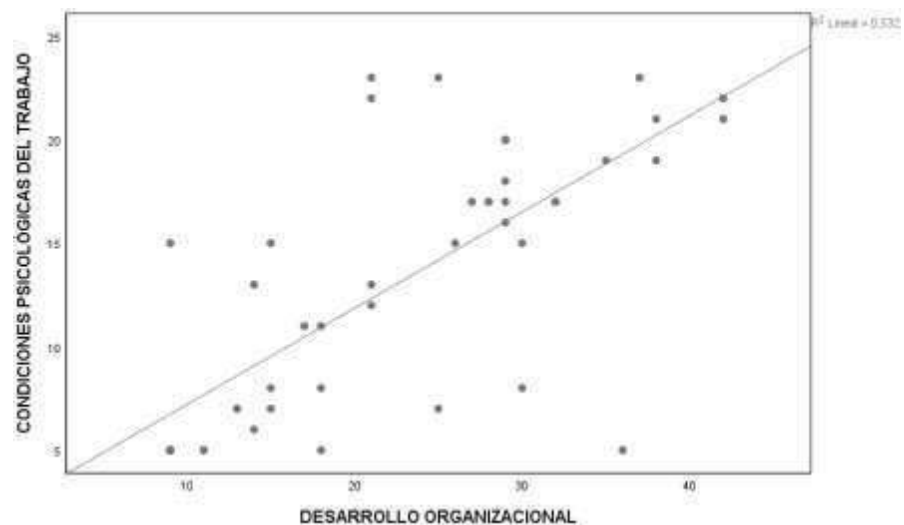


Figura 20. Correlación entre Condiciones psicológicas del trabajo y Desarrollo organizacional

En la figura 20, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre las condiciones psicológicas del trabajo y el desarrollo organizacional es positiva y moderada.

4.2.4 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 3

1. Formulación de la hipótesis:

Ho: La estructura organizacional no tiene una relación con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

Ha: La estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 3 es establecer la relación que existe entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 21

Correlación entre Estructura organizacional y Desarrollo organizacional

			Estructura organizacional	Desarrollo organizacional
Rho de	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.713
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	48	48
Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	0.713	1.000

cional

Nota. Elaboración Propia

Sig. (bilateral)	0.000	
N	48	48

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 21 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 3): la estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación de Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.713.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

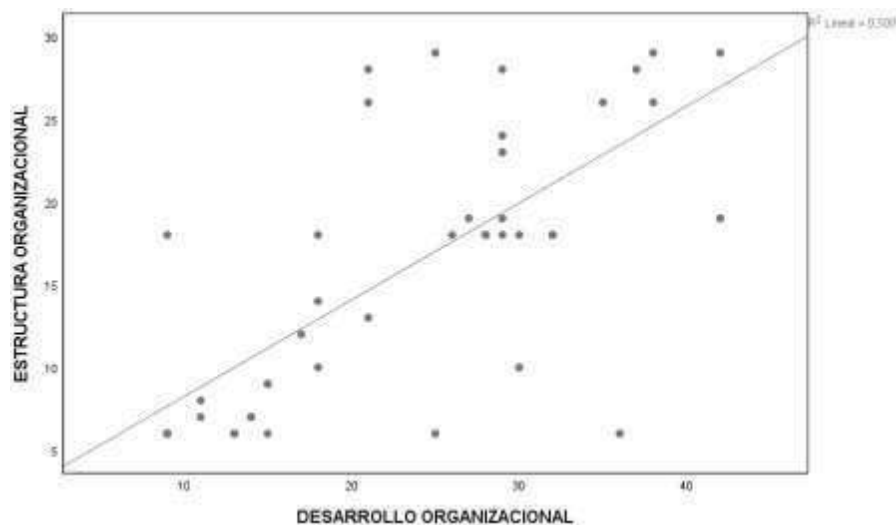


Figura 21. Correlación entre Estructura organizacional y Desarrollo organizacional

En la figura 21, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional es positiva y moderada.

4.2.5 Procedimiento para la contrastación de la hipótesis específica 4

1. Formulación de la hipótesis:

H₀: El liderazgo no tiene una relación con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

H_a: El liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.

2. Nivel de significancia:

$$p=0.05=5\%$$

3. Elección del estadístico:

Los datos no cumplen el supuesto de normalidad, las variables y dimensiones son cualitativas ordinales y el objetivo específico 3 es establecer la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Por ello se utiliza el estadístico Rho de Spearman.

4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

Tabla 22
Correlación entre Liderazgo y Desarrollo organizacional

		Liderazgo	Desarrollo organizacional
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.529
Rho de		N	48
Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	0.529
			1.000

Nota. Elaboración Propia

Sig. (bilateral)	0.000	
N	48	48

5. Criterio de decisión

Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

6. Decisión y conclusión

En la tabla 22 se aprecia que el $p=0.000$ inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis específica 4): el liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación de Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.529.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

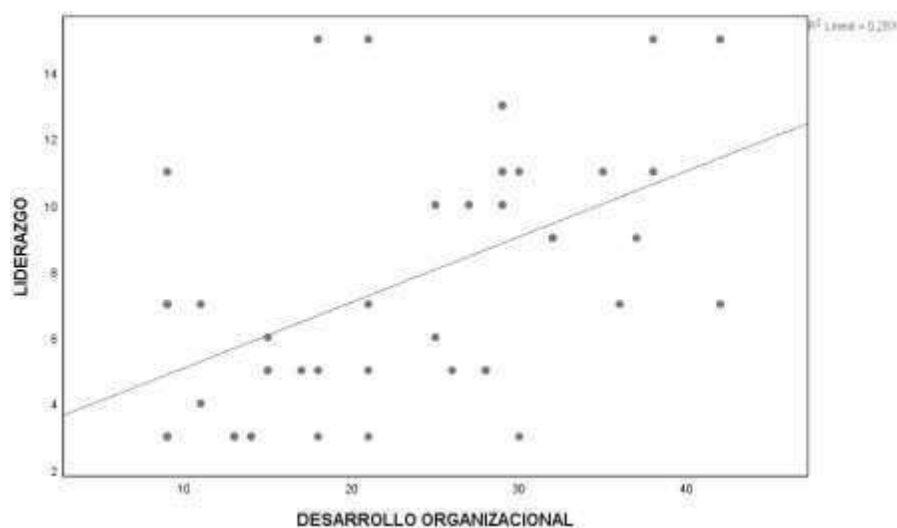


Figura 22. Correlación entre Liderazgo y Desarrollo organizacional

En la figura 22, se observa que los puntos poco se aproximan a la recta, ello indica que la correlación entre liderazgo y el desarrollo organizacional es positiva y moderada.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

- Los resultados obtenidos en la presente investigación establecen que, el clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.702. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Chávez (2017) quien realizó la tesis “*La motivación y su relación con el clima laboral de los trabajadores en la oficina descentralizada de procesos electorales Chachapoyas - 2016*”, donde concluye que, existe una correlación positiva de 0.83 entre la motivación y el clima laboral de los trabajadores que laboran en la oficina estudiada.
- Asimismo, los resultados obtenidos establecen que, las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.645. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Criollo (2019) quien realizó la tesis “*Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT – Trujillo, 2019*”, donde concluye que, existe una correlación positiva de 0.469 entre clima laboral y la satisfacción laboral.

- Los resultados obtenidos también establecen que, las condiciones psicológicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.732. Este resultado guarda similitud con lo expresado por González (2020) quien realizó la tesis “*Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote, 2019*”, donde concluye que, existe una relación directa de 0.250 entre clima, estrés y satisfacción laboral en docentes universitarios.
- Los resultados obtenidos establecen que, la estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.713. Este resultado guarda similitud con lo expresado por Rivas (2018) quien realizó la tesis “*Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú*”, donde concluye que, existe una relación representativa entre las dimensiones del desarrollo organizacional y la captación de profesionales de 0.805 (nivel planeamiento), de 0.827 (nivel organizacional), y de 0.811 (nivel capacidad toma de decisiones).
- Por último, los resultados obtenidos establecen que, el liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Con una correlación Rho de Spearman positiva y moderada de 0.529. Este resultado

guarda similitud con lo expresado por Sánchez (2018) quien realizó la tesis “*Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la I.E. Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017*”, donde concluye que, existe una correlación positiva alta de 0.811 entre la comunicación organizacional interna y el desarrollo organizacional en la institución educativa estudiada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de realizar la demostración de la hipótesis general y específicas concluyo en:

- Al obtener la significancia asintótica ($p=0,000$) lo cual es menor que el margen de error planteado en esta investigación (0,05). Entonces existe evidencia estadística que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que el clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.702. Es decir, dicha institución pocas veces logra mantener, adecuadas condiciones físicas y psicológicas del trabajo, una efectiva estructura organizacional, y un óptimo liderazgo; de manera que, ésta lleva un regular cambio planeado del desarrollo organizacional a aquellas intervenciones en procesos humanos, intervenciones de administración de recursos, e intervenciones estratégicas.

- Se concluye con una significancia asintótica ($p=0,000$) menor que el 5% (0,05) lo que permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.645. Es decir, dicha institución pocas veces logra mantener en buenas

condiciones físicas, la iluminación, el sonido, la ventilación, la limpieza, y la seguridad en el trabajo.

- Al obtener la significancia asintótica ($p=0,000$) menor que el 5% (0,05), permite rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (específica 2): las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.732. Es decir, dicha institución pocas veces cuenta con la participación efectiva de trabajadores con suficiente y necesaria, autonomía, cooperación, reconocimiento, motivación, y equidad en el trabajo.
- Al obtener la significancia asintótica ($p=0,000$) menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (específica 3): la estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.713. Es decir, dicha institución llega a contar con una regular, especialización, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, formalización, centralización y descentralización en el trabajo.
- Al obtener la significancia asintótica ($p=0,000$) menor que el 5% (0,05); se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (específica 4): el liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el

contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho. Además, la correlación Rho de Spearman es positiva y moderada de 0.529. Es decir, dicha institución cuenta con el apoyo de líderes que pocas veces llegan a presentar una influencia interpersonal, que ayuden en la reducción de incertidumbre, y que compartan un enfoque orientado al trabajo en equipo.

6.2 Recomendaciones

A continuación, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al director del Hospital Regional de Huacho implementar estrategias de mejora del clima laboral, manteniendo en buen estado las condiciones físicas y psicológicas del trabajo, redefiniendo su estructura organizacional, y fortaleciendo el liderazgo ejercido por sus colaboradores; de manera que, se lleve el cambio planeado del desarrollo organizacional a las intervenciones en procesos humanos, administración de recursos humanos y estrategias.
2. Asimismo, se recomienda para el mantenimiento de las condiciones físicas del trabajo, optar por mejorar aquellos aspectos de infraestructura, como la iluminación, el sonido, la ventilación, la limpieza, y la seguridad de la institución.
3. Se recomienda también, para el mantenimiento de las condiciones psicológicas del trabajo, implementar un sistema de participación efectiva de los trabajadores, a quienes se les deberá de brindar una suficiente y necesaria autonomía, cooperación, reconocimiento, motivación, y equidad de trabajo.

4. Se recomienda para la redefinición de la estructura organizacional, tener en cuenta determinados pilares que estén enfocados a mejorar el sistema, tales como la especialización, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión de control, la formalización, la centralización, y la descentralización del trabajo.

5. Por último, se recomienda para el fortalecimiento del liderazgo en los colaboradores, implementar programas y talleres de capacitación orientados a desarrollar influencias interpersonales, a ayudar a reducir incertidumbres, y a compartir el enfoque del trabajo en equipos.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Astudillo, N. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que labora en la Unidad Renal Pasal Patiño Salvador (tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Chávez, S. (2017). La motivación y su relación con el clima laboral de los trabajadores en la oficina descentralizada de procesos electorales Chachapoyas - 2016 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Cordovilla, L. (2016). Diseño de un modelo de desarrollo organizacional en el cúster de calzado (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.
- Criollo, S. (2019). Clima laboral y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos del SEGAT - Trujillo, 2019 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Delaux, S. (2017). Creatividad e innovación: motores del crecimiento y desarrollo organizacional (tesis de maestría). Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- González, N. (2020). Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote, 2019 (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Rivas, R. (2018). Desarrollo organizacional y captación de profesionales en la Policía Nacional del Perú (tesis de maestría). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Sánchez, J. (2018). Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la institución educativa Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017 (tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.

Vaquero, J. (2016). Análisis del clima laboral en urbanizaciones cerradas y su incidencia en el desempeño laboral (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

7.2 Fuentes bibliográficas

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Pearson.

Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: UNED.

Carrasco, S. (2006). Metodología de la investigación científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F., México: McGraw Hill.

Guízar, R. (2008). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Cengage Learning Editores.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill Education.

Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Quezada, N. (2010). Metodología de la investigación. Lima, Perú: Empresa Editora Macro.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Cambio organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

7.3 Fuentes hemerográficas

Camirra, H., & Cartaya, S. (2009). Guía para la Investigación Académica. Docencia, Investigación, Extensión, 1-44. Obtenido de https://pedagogicoiupma.files.wordpress.com/2019/02/camirra_cartaya_guia_investigac_iupma.pdf

7.4 Fuentes electrónicas

Cede Red. (8 de abril de 2019). 8 beneficios del buen liderazgo en la empresa. Obtenido de Cede Red: <https://www.cedered.es/8-beneficios-del-buen-liderazgo-en-la-empresa/>

Coll, F. (12 de mayo de 2020). Clima laboral. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>

Ramírez, H. (12 de agosto de 2020). El proceso de toma de decisiones en una empresa. Obtenido de Grupo Atico34: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19 EN EL ÁREA DE INMUNIZACIONES DEL HOSPITAL REGIONAL DE HUACHO

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Cuál es la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?	Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.	El clima laboral tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.	Clima laboral <i>(Variable 1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones físicas del trabajo - Condiciones psicológicas del trabajo - Estructura organizacional - Liderazgo 	1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo 2. Diseño de investigación: No experimental, transversal 3. Nivel de investigación: Correlacional 4. Población: 48 Muestra: 48 5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario 6. Unidad de medida: Cualitativa 7. Nivel de medición: Ordinal 8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26
ESPECÍFICOS	¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones físicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?	Establecer la relación que existe entre las condiciones físicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.	Las condiciones físicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.	Desarrollo organizacional <i>(Variable 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenciones en procesos humanos - Intervenciones de administración de recursos humanos - Intervenciones estratégicas 	
	¿Cuál es la relación que existe entre las condiciones psicológicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?	Establecer la relación que existe entre las condiciones psicológicas del trabajo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.	Las condiciones psicológicas del trabajo tienen una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.			

	<p>¿Cuál es la relación que existe entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre la estructura organizacional y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.</p>	<p>La estructura organizacional tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.</p>			
	<p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo y el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.</p>	<p>El liderazgo tiene una relación directa con el desarrollo organizacional, en el contexto de la COVID-19, en el área de inmunizaciones del Hospital Regional de Huacho.</p>			

ANEXO 02: INSTRUMENTO



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Postgrado

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Buenos días. La siguiente encuesta tiene como finalidad saber su opinión sobre el clima laboral y el DO en el área de inmunizaciones del hospital Regional de Huacho. Para lo cual, se le solicitará contestar, a las siguientes preguntas. Cabe resaltar, que sus respuestas serán anónimas y confidenciales para esta investigación.

¡Muchas gracias!

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Indique el intervalo en el que se encuentra su edad:

- a) 18 a 35
- b) 36 a 50
- c) 51 a más

3. Indique el intervalo en el que se encuentra sus ingresos mensuales:

- 1. Menos de S/ 930.00
- 2. S/ 931 a S/ 1,700.00
- 3. S/ 1,701.00 a S/ 2,550.00
- 4. S/ 2,551.00 a S/ 3,400.00
- 5. S/ 3,401.00 a más

II. INSTRUCCIONES

Las preguntas tienen cinco opciones: *siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca*.

Usted debe marcar su respuesta con un aspa (“X”).

De tener alguna duda, por favor, dígasela a la persona que está a cargo de esta encuesta y quien le mencionó lo esencial que es su participación.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
CLIMA LABORAL					
I. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO					
1. Su ambiente de trabajo presenta una iluminación adecuada (natural y artificial) que le ayuda a realizar de forma correcta sus labores.					
2. Su ambiente de trabajo cuenta con sonidos agradables que le impulsan a una mayor concentración.					
3. Su centro de trabajo se encuentra ventilado con la temperatura correcta, lo cual contribuye en el cuidado de la COVID-19.					
4. Los ambientes de trabajo permanecen limpios, lo cual contribuye a que usted pueda trabajar cómodamente.					
5. El área de inmunizaciones le brinda un ambiente de trabajo sin riesgos a sufrir daños tanto físicos como psicológicos.					
II. CONDICIONES PSICOLÓGICAS DEL TRABAJO					
6. El directivo del área de inmunizaciones le brinda a usted libertad para que realice sus actividades y pueda participar en la toma de decisiones.					
7. Usted siente una atmósfera de compañerismo, amabilidad y apoyo.					
8. El directivo del área de inmunizaciones identifica y reconoce su buen desempeño.					
9. El directivo del área de inmunizaciones le motiva a través de incentivos y reconocimientos, generando en usted un mayor compromiso en sus actividades.					
10. En el área de inmunizaciones existe equidad y transparencia al momento de ejecutar las políticas y reglamentos.					
III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
11. Las actividades que se realizan en el área de inmunizaciones son divididos, tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de cada integrante.					
12. Los puestos de trabajo del área de inmunizaciones se agrupan de acuerdo a las funciones que se realizan.					
13. Los miembros, así como los grupos reportan sus preguntas o dudas al directivo del área de inmunizaciones.					
14. El directivo del área de inmunizaciones dirige de forma eficiente y eficaz a cada uno de los integrantes o grupos que lo conforman.					
15. El directivo del área de inmunizaciones es el único encargado de analizar y tomar las decisiones respectivas.					
16. Su puesto de trabajo presenta reglas y directrices que le indica cómo realizar sus funciones y que usted no puede cambiar.					

IV. LIDERAZGO					
17. El directivo del área de inmunizaciones empatiza con sus miembros, ayudándolos a resolver los problemas o conflictos.					
18. El directivo del área de inmunizaciones se mantiene cauteloso ante los cambios que han surgido en el último año, brindando confianza a sus colegas.					
19. El directivo del área de inmunizaciones a través de su liderazgo fomenta el trabajo en equipo.					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
I. INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS					
20. El directivo del área de inmunizaciones busca a través de entrenamientos de sensibilidad que usted conozca su conducta y reflexione sobre ella.					
21. El directivo del área de inmunizaciones participa como moderador en la solución de conflictos o confrontación que puedan existir entre dos equipos de trabajo.					
22. El directivo del área de inmunizaciones a través de datos e información le brinda retroalimentación, para que reflexione y pueda cambiar su comportamiento.					
II. INTERVENCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
23. En el área de inmunizaciones se fija de forma conjunta los objetivos.					
24. El área de inmunizaciones tiene programas de recompensas que le incentivan y motivan cuando realiza sus actividades.					
25. El área de inmunizaciones le brinda oportunidades para que usted pueda seguir desarrollándose profesionalmente.					
26. El área de inmunizaciones le ayuda a controlar el estrés, con la finalidad de que no sufra problemas de salud tanto físicas como mentales.					
III. INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS					
27. El directivo del área de inmunizaciones fomenta los valores y filosofía empresarial.					
28. El directivo del área de inmunizaciones realiza un análisis y evaluación, antes de realizar cambios que puedan perjudicar a sus colegas.					

ANEXO 03: PROCESO DE BAREMACIÓN

Baremación de la variable 1:

CLIMA LABORAL

1. Baremación de la Primera Variable: Clima laboral

- Máximo: $19(5) = 95$
- Mínimo: $19(1) = 19$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 95 - 19 = 76$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 76/3 = 25.333$

A. Baremación de la Dimensión 1 de la V1: Condiciones físicas del trabajo

- Máximo: $5(5) = 25$
- Mínimo: $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667$

B. Baremación de la Dimensión 2 de la V1: Condiciones psicológicas del trabajo

- Máximo: $5(5) = 25$
- Mínimo: $5(1) = 5$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 25 - 5 = 20$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 20/3 = 6.667$

C. Baremación de la Dimensión 3 de la V1: Estructura organizacional

- Máximo: $6(5) = 30$
- Mínimo: $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

D. Baremación de la Dimensión 4 de la V1: Liderazgo

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

Baremación de la variable 2:
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Baremación de la Segunda Variable: Desarrollo organizacional

- Máximo: $10(5) = 50$
- Mínimo: $10(1) = 10$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 50 - 10 = 40$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 40/3 = 13.333 = 13$

A. Baremación de la Dimensión 1 de la V2: Intervenciones en procesos humanos

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

B. Baremación de la Dimensión 2 de V2: Intervenciones de administración de recursos humanos

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333 = 5$

C. Baremación de la Dimensión 3 de V2: Intervenciones estratégicas

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

ANEXO 04: BASE DE DATOS

V1	V2	V1				V2		
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
27	36	9	5	6	7	12	16	8
77	37	17	23	28	9	12	16	9
27	25	8	7	6	6	9	12	4
68	21	13	22	28	5	6	7	8
61	18	23	5	18	15	6	10	2
81	25	19	23	29	10	6	15	4
51	21	9	13	26	3	7	12	2
60	42	12	22	19	7	14	18	10
88	21	24	23	26	15	6	10	5
38	15	9	15	9	5	5	5	5
26	30	5	8	10	3	10	12	8
90	42	25	21	29	15	15	19	8
28	14	5	13	7	3	5	6	3
51	28	11	17	18	5	8	13	7
82	29	21	20	28	13	9	12	8
61	9	17	15	18	11	3	4	2
76	38	20	19	26	11	13	18	7
64	29	17	17	19	11	9	14	6
71	29	18	20	23	10	7	17	5
19	9	5	5	6	3	3	4	2
22	11	6	5	7	4	3	6	2
21	13	5	7	6	3	5	6	2
27	9	9	5	6	7	3	4	2
27	9	9	5	6	7	3	4	2
59	32	15	17	18	9	10	13	9
27	15	8	7	6	6	5	6	4
32	18	9	8	10	5	6	7	5
35	18	7	11	14	3	6	10	2
63	27	17	17	19	10	6	15	6
19	9	5	5	6	3	3	4	2
44	21	12	12	13	7	7	8	6
38	17	10	11	12	5	6	6	5
31	15	9	8	9	5	5	5	5
49	26	11	15	18	5	9	11	6
90	38	25	21	29	15	13	17	8
21	14	5	6	7	3	5	6	3
51	28	11	17	18	5	8	13	7
66	29	19	16	18	13	9	12	8
61	30	17	15	18	11	11	12	7

76	35	20	19	26	11	13	15	7
71	29	18	18	24	11	9	14	6
71	29	18	20	23	10	7	17	5
19	9	5	5	6	3	3	4	2
29	11	9	5	8	7	3	6	2
21	13	5	7	6	3	5	6	2
27	9	9	5	6	7	3	4	2
27	9	9	5	6	7	3	4	2
59	32	15	17	18	9	10	13	9