



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Escuela de Posgrado**

**Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General  
de personal de la salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021**

**Tesis**

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Trabajo Social con Mención en  
Gestión de Recursos Humanos**

**Autora**

**Dora Ysabel Sulca Paucar**

**Asesora**

**Dra. Elvia Mercedes Agurto Távara**

**Huacho – Perú**

**2024**



**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

### INFORMACIÓN

<b>DATOS DEL AUTOR (ES):</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>
Sulca Paucar Dora Ysabel	41882560	12/02/2024
<b>DATOS DEL ASESOR:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Agurto Távara Elvia Mercedes	15594016	0000-0001-7518-2249
<b>DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Becerra Vera Charito Emperatriz	28105116	0000-0001-8630-044X
Ramos Pacheco Haydee Del Rosario	15612688	0000-0003-3094-884X
Castañeda Chinga Angélica	15639623	0000-0003-4100-2400

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL DE LA SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD, LIMA 2021

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---



## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

8%  
★ docplayer.es  
Fuente de Internet

---

Excluir citas      Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía      Activo

---

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis de Posgrado, está dedicado a mi familia, especialmente a mis hijas Grace y Abigail y a mi hermano Junior, quienes son mi motivación para crecer como profesional, asimismo me han mostrado su disposición y entendimiento durante mis estudios de la Maestría, la misma que contribuye en mi desarrollo profesional.

*DORA YSABEL SULCA PAUCAR*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la vida, salud y los conocimientos necesarios para culminar una etapa más en mi desarrollo profesional.

Asimismo, a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión por haberme permitido escalar un peldaño más en el campo del conocimiento.

A mis maestros por haber contribuido en mi formación profesional y ser parte de este logro, al haber concluido satisfactoriamente durante este tiempo de formación.

A mi asesora de tesis por su apoyo constante, consejos y contribución que me ha permitido culminar satisfactoria esta investigación.

A mi familia, especialmente a mi hermano Junior Sulca, quien, desde el cielo, me está acompañando, para lograr obtener el grado de Magíster y ello repercute en mi crecimiento profesional.

*DORA YSABEL SULCA PAUCAR*

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vi</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>14</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	14
<b>1.2 Formulación del problema</b>	17
<b>1.2.1 Problema general</b>	17
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	17
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	18
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	18
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	18
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	19
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	20
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	20
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	21
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	21
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	22
<b>2.2 Bases teóricas</b>	27
<b>2.2.1. Clima Organizacional</b>	27
<b>2.2.1.1. Definiciones.</b>	27
<b>2.2.1.2. Variables del Clima Organizacional.</b>	29
<i>Figura 1.</i> Circuito de los comportamientos que inciden en el clima	31
2.3 Bases filosóficas	36
2.3.1.3. Teoría de Taylor.	37
2.3.1.4. Teoría de la Valencia Expectativa de Vroom.	37
2.3.1.5. Teoría del hombre complejo de Shein.	37
2.3.1.6. Teoría X y Teoría Y.	38
2.3.1.7. Teoría de las necesidades secundarias.	39
2.3.1.8. Teoría del establecimiento de metas.	40
2.3.1.9. Teoría de la motivación intrínseca.	40
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	42

<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>45</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>45</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>49</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>49</b>
3.1 Diseño metodológico	49
3.2 Población y muestra	50
3.2.1 Población	50
3.2.2 Muestra	50
3.3 Técnicas de recolección de datos	51
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	53
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>54</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>54</b>
4.1 Análisis de resultados	54
4.2 Contrastación de hipótesis	70
4.2.1 Contrastación de hipótesis general:	70
4.2.2 Contrastación de hipótesis específicas:	71
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>77</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Discusión de resultados</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>6.1. Conclusiones</b>	<b>81</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>83</b>
7.1 Fuentes documentales	83
7.2 Fuentes bibliográficas	85
7.3 Fuentes hemerográficas	86
7.4 Fuentes electrónicas	86
<b>ANEXOS</b>	<b>88</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cuadro de efectos y diferencias de los factores motivacionales y clima Organizacional.....	30
Tabla 2.	Clima organizacional en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	54
Tabla 3.	Estructura de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	55
Tabla 4.	Responsabilidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	56
Tabla 5.	Medidas de tendencia central en la dimensión coordinación viso-Recompensa de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	57
Tabla 6.	Desafío de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	58
Tabla 7.	Relaciones de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	59
Tabla 8.	Cooperación de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	60
Tabla 9.	Estándares de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	61
Tabla 10.	Conflictos de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	62
Tabla 11.	Identidad de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	63
Tabla 12.	Satisfacción laboral en la DIGEP del Ministerio de Salud.....	64
Tabla 13.	Satisfacción sobre el trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud ...	65
Tabla 14.	Satisfacción sobre el salario en la DIGEP del Ministerio de Salud....	66
Tabla 15.	Satisfacción sobre el reconocimiento en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	67
Tabla 16.	Satisfacción sobre los beneficios en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	68
Tabla 17.	Satisfacción sobre las condiciones de trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud.....	69
Tabla 18.	Kolmogórov-Smirnov.....	70
Tabla 19.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral .....	71
Tabla 20.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo ...	72
Tabla 21.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el salario....	73
Tabla 22.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el reconocimiento .....	74
Tabla 23.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción en los beneficios.....	75
Tabla 24.	Correlación entre clima organizacional y satisfacción en las condiciones de trabajo .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Circuito de los comportamientos que inciden en el clima.....	31
Figura 2.	Clima organizacional en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	54
Figura 3.	Estructura de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	55
Figura 4.	Responsabilidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	56
Figura 5.	Medidas de tendencia central en la dimensión coordinación viso- Recompensa de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	57
Figura 6.	Desafío de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	58
Figura 7.	Relaciones de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	59
Figura 8.	Cooperación de la DIGEP del Ministerio de Salud.....	60
Figura 9.	Estándares de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	61
Figura 10.	Conflictos de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	62
Figura 11.	Identidad de la DIGEP del Ministerio de Salud .....	63
Figura 12.	Satisfacción laboral en la DIGEP del Ministerio de Salud.....	64
Figura 13.	Satisfacción sobre el trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud ...	65
Figura 14.	Satisfacción sobre el salario en la DIGEP del Ministerio de Salud.....	66
Figura 15.	Satisfacción sobre el reconocimiento en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	67
Figura 16.	Satisfacción sobre los beneficios en la DIGEP del Ministerio de Salud .....	68
Figura 17.	Satisfacción sobre las condiciones de trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud.....	69

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021. **Metodología:** La investigación fue de diseño no experimental, transeccional correlacional, tipo básica y de enfoque cuantitativa; cuya población estuvo conformada por 80 servidores de condición CAS y la muestra por 67 servidores; la técnica que se usó fue la encuesta y como instrumento se usó el Cuestionario de Clima Organizacional de 20 ítems y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de 20 ítems, mismo que cumplieron con el criterio de científicos de la validez y la confiabilidad; el procesamiento de los datos se realizó en el software estadístico SPSS versión 25, haciendo uso de la prueba de Rho de Spearman.. **Resultados:** Entre clima organizacional y satisfacción laboral se encontró una correlación positiva media (Rho de Spearman= 0.570), a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. **Conclusiones:** El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Palabras claves:** Clima organizacional, satisfacción laboral, personal sanitario, entorno laboral.

## ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between organizational climate and job satisfaction in the employees of the General Directorate of Health Personnel of the Ministry of Health, Lima, 2021. **Methodology:** The research was of non-experimental design, transectional correlational, basic type and quantitative approach; whose population consisted of 80 servers of CAS condition and the sample consisted of 67 servers; The technique used was the survey and the instrument used was the Organizational Climate Questionnaire of 20 items and the Job Satisfaction Questionnaire of 20 items, which met the criteria of scientific validity and reliability; the data processing was performed in the statistical software SPSS version 25, using Spearman's Rho test. **Results:** A mean positive correlation was found between organizational climate and job satisfaction (Spearman's Rho= 0.570), at a significance level of 0.000 (calculated p) which is less than 0.05 (tabular p), so the null hypothesis is rejected and the research hypothesis is accepted. **Conclusions:** Organizational climate is significantly related to job satisfaction of the employees of the General Directorate of Health Personnel of the Ministry of Health, Lima, 2021.

**Keywords:** Organizational climate, job satisfaction, health personnel, work environment.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se llevó a cabo tomando como partida la problemática actual con respecto a relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Para una mejor comprensión del trabajo realizado se ha visto por conveniente desarrollarlo en capítulos, los mismos que se puntualizan en su contenido.

En el capítulo I, se desarrolló la problemática, la formulación de los problemas tanto el general como específico y los objetivos de investigación. Asimismo, la importancia de la investigación a través de la justificación, además de la delimitación y la viabilidad.

En el capítulo II, se incluyeron trabajos denominados antecedentes de autores que han desarrollado investigaciones a nivel internacional como nacional. Y se han desarrollado las bases teóricas y filosóficas de las variables. También se desarrollaron los términos más importantes, hipótesis de investigación y la operacionalización de las variables.

En el capítulo III, Se da conocer la metodología, que consideró el diseño metodológico, que en este caso fue el no experimental, transeccional correlacional, la población y muestra de estudio, se explicaron los instrumentos y las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos y procesamiento de la información.

En el capítulo IV, se presentaron los resultados de la investigación, para lo cual se utilizaron tablas estadísticas con las variables investigadas y sus respectivas dimensiones y la contrastación de hipótesis que también se realizó a través del estadístico Correlación de Rho de Spearman, el cual permitió obtener los resultados de la correlación entre variables.

En el capítulo V, se desarrolló la discusión de los resultados encontrados en el estudio en relación a los antecedentes de la misma,

Capítulo VI, se realizaron las conclusiones a las que finalmente se llegó con la culminación de la investigación y se plantearon las recomendaciones de la autora para mejorar la problemática identificada en la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud.

Finalmente se incluyeron las referencias con las que se trabajó y los anexos que permitieron darle el carácter formal a la investigación realizada.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional, es un “tema de especial relevancia para las organizaciones competitivas que buscan aumentar su productividad y mejorar la calidad de servicio ofrecido” (García & Ibarra, 2005, p. 74).

En efecto en estos tiempos de cambios cada vez se hace más necesario comprender los factores económicos, físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo, esta necesidad de acuerdo a Brunet (1995), se basa en el hecho que “según las maneras como los colaboradores interpretan su entorno laboral y la superación o fracaso de las políticas institucionales” (p.89).

Lo anterior confirma que el clima organizacional es en realidad el temperamento de una empresa. Además, establece las formas en que los colaboradores perciben su entorno laboral en su grado de satisfacción con su trabajo.

Según la revista académica “Contribuciones a la economía publicado en Cuba 2010, refiere que el clima organizacional es importante para potenciar el principal recurso humano para contribuir a una gestión empresarial competitiva. Asimismo, señala que cada organización tiene características incomparables a otras, cabe mencionar que cada empresa tiene características diferentes e intervenciones, en ese sentido el ambiente interno establece un aspecto distintivo que diferencia a una empresa de las demás, e influye en el comportamiento de los colaboradores que lo componen, esto es calificado como clima organizacional.

En esta revista se plantean el modelo teórico sobre el clima laboral y su correlación con la gestión de capital humano como elemento dinamizador de la gestión empresarial. También este modelo constituye una herramienta que permite articular las dimensiones y variables del clima organizacional permitiendo identificar los principales problemas que obstaculizan la gestión y las relaciones interpersonales en el área de trabajo. Por consiguiente, este modelo ofrece un conjunto de pasos metodológicos adaptables a entidades

organizacionales permitiendo una adecuada toma de decisiones que contribuyan a la mejora del ambiente de las relaciones laborales en la organización.

A Nivel Nacional existen estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral en relación al personal del sector salud, en el cual plantean como propuestas de mejora:

Las políticas funcionarias deben ser justas y equitativas para todos los integrantes de una empresa, y deben ser implementadas por líderes innovadores y transformadores que se centren en el desarrollo de las personas.

Desarrollar un Plan de capacitación en relación a la comunicación asertiva, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos organizacional, cultura y valores organizacionales, inducción al personal ingresante, control y manejo de la inteligencia emocional.

La Dirección General de Personal de la Salud es una parte del Ministerio de Salud, que depende del Viceministerio de Prestaciones y Aseguramiento en Salud es el encargado de formular la política sectorial y responsable, en el marco de la normatividad vigente; así como realizar su seguimiento y evaluación. Tiene la facultad de proponer, supervisar y evaluar la planificación, gestión y desarrollo del personal de la salud.

Asimismo, monitorea el cumplimiento de sus cargos cuenta con la siguiente estructura:

- a) Dirección de Planificación del Personal de la Salud.
- b) Dirección de Fortalecimiento del Personal de la Salud.

La Dirección de Planificación del Personal tiene como funciones las siguientes:

Establecer las normas, lineamientos, documentos normativos, procedimientos, metodologías y estándares en materia de planificación de personal de la salud.

Establecer las normas, procedimientos y protocolos que faciliten la implementación de estrategias para la dotación, distribución y cierre de brechas del personal de la salud, que incluya los servicios complementarios de salud en respuesta a las necesidades de salud de la población.

Formular lineamientos para la elaboración del manual de puestos, clasificador de cargos y perfiles del personal de la salud, en concordancia con la normatividad de SERVIR; así como monitorear su implementación.

Formular las normas y procedimientos que faciliten los servicios complementarios de salud que realizan los profesionales de salud en respuesta a las necesidades del servicio.

Realizar coordinaciones en materia de planificación de personal de la salud con los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud, organismos públicos adscritos y entidades vinculadas a su competencia.

Emitir opinión técnica en el ámbito de su competencia.

Brindar asistencia técnica y capacitación a los diferentes niveles de gobierno, en materia de su competencia.

Las demás funciones que le corresponda de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y aquellas que les asigne el/la Director/a de la Dirección General de Personal de la Salud.

La Dirección de Fortalecimiento del Personal de la Salud tiene como funciones las siguientes:

Formular las políticas en materia de fortalecimiento del personal de la salud.

Formular normas, lineamientos, protocolos, metodologías, estándares y procedimientos en materia de fortalecimiento del personal de la salud; así como de gestión del rendimiento del personal de la salud.

Coordinar la implementación del Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en función de las necesidades sectoriales y reducción de las brechas de desempeño.

Realizar coordinaciones en materia de fortalecimiento del personal de la salud con los órganos desconcentrados del Ministerio de Salud, organismos públicos adscritos y entidades vinculadas a su competencia.

Emitir opinión técnica en el ámbito de su competencia.

Brindar asistencia técnica y capacitación a los diferentes niveles de gobierno, en materia de su competencia.

Las demás funciones que le corresponda de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Propone mecanismos de coordinación para la regulación y concertación de los procesos de formación y trabajo en Salud, en el marco de la normatividad vigente.



Por consiguiente, han desarrollado acciones para mejorar la gestión de los recursos humanos, a través de publicaciones, y capacitación a los servidores con el fin de lograr el desarrollo institucional. Sin embargo, existen servidores que se encuentran atravesando una crisis de limitada satisfacción laboral.

Esta situación detectada se debe a que existe un clima organizacional deficiente, incierto, bajo rendimiento y comunicación inadecuada en la institución. La situación problemática señalada se refleja en la atención a los usuarios externos.

En tal sentido se ha planteado el trabajo de investigación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de Salud del Ministerio de Salud, con la finalidad de mejorar esta situación, a través de la evaluación de la política integral de compensaciones y entregas económicas del personal de salud al servicio del estado, capacitaciones al personal, también crear un ambiente confortable en el cual exista las condiciones laborales adecuadas para desarrollar un trabajo eficiente, propiciar el trabajo en equipo y que contribuya al fortalecimiento de la Institución.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el reconocimiento de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en los beneficios de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el reconocimiento de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en los beneficios de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación permitió abordar un problema que se presenta en la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, específicamente de los servidores en la institución, en quienes se ha observado que existe un clima organizacional inadecuado producido por la estructura del trabajo, la responsabilidad de los miembros de la organización, la falta de motivación, recompensa, desafío y retos que existen en el cumplimiento de objetivos, relaciones interpersonales inadecuadas, falta de cooperación, falta de estándares, conflictos en la organización, falta de identidad con la institución, los cuales dificultan la satisfacción laboral de los servidores de la Entidad.

Por otro lado, los contenidos tratados en el presente trabajo, así como los resultados contribuyen para conocer si las variables están asociadas y por ende si se promueven entre sí, fundamentándose en fuentes bibliográficas de autores que han investigado sobre el tema abarcando las dos variables en estudio, con el fin de ir ampliando los conocimientos en las ciencias sociales y en el Trabajo Social. Asimismo, la presente investigación cuenta con implicancias prácticas ya que los resultados obtenidos permitirán proponer charlas, talleres, así como programas para prevenir e intervenir.

Metodológicamente, es importante porque la descripción que se determinó de la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral permitirá mejorar en la gestión de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, y el cuestionario para cada variable. Estos instrumentos serán validados y servirá para una posterior investigación.

Finalmente sirvió como precedente a la sociedad científica interesada en hacer nuevos estudios con las variables abordadas, así como ayudará a resolver ese problema a través de la aplicación de ciertas estrategias y recomendaciones que se darán a favor de la problemática detectada.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

La investigación se desarrolló en la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, donde se investigó la relación que existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los servidores, de acuerdo a las coordinaciones realizadas con la Dirección de Planificación de Personal de la Salud de la mencionada institución.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

El estudio de Investigación fue viable puesto que permitió mejorar el clima organizacional y por lo tanto lograr la satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, durante el año 2021.

Asimismo, en cuanto a los recursos humanos se cuenta con el apoyo de los servidores de la institución.

En cuanto a los recursos económicos se buscó proveedores que se interesen en la presente investigación y será autofinanciado por recursos propios de la investigadora.

Con respecto a los recursos tecnológicos y tangibles se ajustaron a la realidad de la Institución, haciendo uso de la computadora internet, impresora y, aplicaciones virtuales, lo cual conlleva a realizar una investigación acorde al mundo globalizado y competitivo en donde la tecnología es parte del desarrollo y crecimiento de los grandes investigadores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Santa María, J. (2020) según su tesis titulada *“Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A.”*, en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Esta investigación tuvo como objetivo determinar cuál es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A. su metodología diseño utilizado fue no experimental cuantitativa, la muestra estuvo formada por 106 trabajadores (100 %) de la población, a quienes se les aplicó el instrumento el cuestionario para medir las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Las conclusiones se llegó fueron:

Primero: Se determinó que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y consolidó esta afirmación las pruebas de inferencia estadística que luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables indicadas.

Segundo: Los resultados del estudio nos permitió describir, explicar y asociar las dimensiones de las dos variables en estudio, y de esta manera inferir como probabilidad su incidencia en los resultados de la empresa en el período determinado. En todo caso los resultados que se obtuvieron sirvieron de información de base para proponer un plan de mejora en el ámbito de las dos variables.

Araya, M. & Medina, G. (2019) en la tesis titulada *“Satisfacción laboral y Clima Organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile”*, en la Universidad del Bio Bio de Chile. La presente investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional percibido por funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. El diseño utilizado fue de no experimental de corte transversal, la muestra estuvo formada por 110 funcionarios pertenecientes a dos Centros de Salud Familiar de una comuna en Chile., a quienes se les

aplicó el instrumento el cuestionario para medir las variables Satisfacción laboral y Clima Organizacional. La conclusión fue:

La percepción de un clima organizacional alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de salud estudiados.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Sánchez, C. (2020) realizó la investigación titulada “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal de salud en tiempos del Covid-19, Hospital distrital Santa Isabel-2020*”, en la Universidad Cesar Vallejo del Perú. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020. El diseño utilizado de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 50 profesionales de la salud asistenciales de los diferentes grupos ocupacionales que laboran en tiempos de Covid-19, a quienes se les aplicó el instrumento del Cuestionario, para medir las variables el clima organizacional y la satisfacción laboral. Las conclusiones fueron:

Primero: Existe relación significativa ( $p=0,014 < 0.05$ ) en un nivel intermedio directo (Pearson  $R = 0,347$ ) entre el Clima Organizacional con la Satisfacción laboral del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19, en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020. Segundo: El nivel del Clima organizacional del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19, en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020, fue percibida mayoritariamente como por Mejorar en un (80.0%).

Tercero: El nivel de Satisfacción laboral del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020, fue percibida mayoritariamente como Ni Insatisfecho ni Satisfecho en un (72.0%).

Cuarto: Se encontró una relación significativa ( $p=0,046 < 0.05$ ) en un nivel intermedio directo (Pearson  $R = 0,283$ ) entre el Potencial humano con la dimensión del Clima organizacional y la Satisfacción laboral del personal de salud que laboraron en tiempos del COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020.

Quinto: No se encontró relación ( $p = 0,071 > 0.05$  y Spearman = 0,148) entre el Diseño organizacional de la dimensión del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de salud que laboraron en tiempos del COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020.

Sexto: No se encontró relación ( $p = 0,071 > 0,05$  y Spearman=0,258) entre la Cultura de la organización como dimensión del Clima organizacional con la Satisfacción Laboral del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19, en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020.

Ruiz, N. (2019) realizó la investigación titulada “*Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegui – Essalud, Lambayeque – Perú, 2019*”, en la Universidad del Pacífico en Perú. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre el clima laboral y el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegui-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019. El diseño utilizado fue descriptiva, la muestra estuvo conformada por 194 personal asistencial que están directamente relacionados a la atención que se brinda en los diversos servicios y áreas asistenciales, a quienes se les aplicó el instrumento el cuestionario para medir las variables clima laboral y desempeño. Las terminaciones a las que llegó fueron:

Primero: Existe relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias, por cuanto el Tau b de Kendall asume un valor de  $p = 0,005 < 0,05$  y por tanto, a ese nivel de significancia existe correlación entre ambas. En cuanto a la asociación entre clima laboral y la dimensión metas de la variable desempeño no existe correlación pues el Tau b de Kendall es de  $p = 0,097 > 0,05$ . Esto sugiere que la determinación del clima laboral y lo propuesto por Servir respecto de la medición del desempeño a través del cumplimiento de metas del POI, no es idónea como predictor del desempeño laboral para la presente investigación.

Segundo: El clima laboral en el hospital Heysen durante el año 2019 muestra un nivel más que aceptable pues el 69,6% percibe que es favorable; 5,1%, muy favorable; y el 25,3% considera que es de un nivel medio, la percepción de desfavorable y muy desfavorable es cero.

Tercero: En cuanto al desempeño laboral al interior del Hospital Heysen a nivel de la dimensión metas, las grupales obtuvieron un promedio de 97% de avance, lo que se define como un nivel alto. En cuanto a metas individuales se observa que el nivel excelente obtiene un 44%, seguido por insuficiente, con el 28%; medio, 15%; mejorable, 10% y destacado, con el 3%. Esta evaluación solo permite establecer si en el Hospital Heysen se están cumpliendo las metas establecidas en el POI, conforme lo propone Servir, sin profundizar

en detalle alguno y si esto se debe a que el trabajador tenga o no las competencias para el desarrollo de su labor. Respecto al desempeño laboral en su dimensión competencias, los trabajadores reportan un alto nivel de competencias con un 86,1% y un valor medio con 13,9%; las competencias cognitivas y técnicas muestran niveles satisfactorios y las competencias actitudinales es necesario mejorar

Cuarto: Respecto al grado de relación entre Clima laboral y metas, al no existir correlación (Tau b de Kendall  $p=0,097 > 0,05$ ) consecuentemente no existe grado de relación alguna. Respecto al grado de relación entre Clima laboral y competencias, al existir relación entre el clima laboral y el desempeño en su dimensión competencias (Tau b de Kendall  $p=0,005 \leq 0,05$ ), existe una relación directa y positiva de grado bajo (Tau b de Kendall de 0.23).

Quinto: En base a los resultados del estudio, se ha procedido a elaborar una propuesta para mejorar del Clima Laboral, desarrollando acciones que involucren fortalecer las dimensiones de relaciones sociales, estructura organizacional, políticas administrativas, y supervisión y control. No se desarrollaron acciones relacionadas a la dimensión remuneraciones, debido a que es un aspecto que maneja la institución mediante pacto colectivo con los gremios.

Vega, G. (2019) realizó la investigación titulada *“Relación entre el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional en Docentes y Administrativos de una Institución de Educación Tecnológica superior de Lima”*, en la Universidad San Martín de Porres de Perú. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima. El diseño utilizado fue no experimental y transversal, la muestra estuvo conformada por 169 integrantes del personal docente, a quienes se les aplicó el instrumento el cuestionario para medir las variables clima organizacional, satisfacción laboral y cultura organizacional. Las conclusiones fueron:

Primero: El nivel de Clima organizacional del personal docente y administrativo de la Institución de Educación Superior en su mayor porcentaje es regular y en un menor porcentaje es malo. Destacan como mayoritariamente percibidas en nivel regular las dimensiones: Autorrealización, Supervisión, Condiciones Laborales, Comunicación y la dimensión Involucramiento.



Segundo: El nivel de satisfacción laboral, sólo el 8,82% lo califica como bueno, el 91,18% lo califica como regular y el 0.65% como malo. Es interesante apreciar que las dimensiones en la que mostraron mayor insatisfacción fueron el de beneficios laborales y remunerativos.

Tercero: Por otro lado, otra de las dimensiones en la que un gran porcentaje de colaboradores obtuvieron nivel malo fue Política Administrativa, esto debido a que perciben que no están recibiendo de parte de las jefaturas y la alta dirección un trato adecuado y que se podría decir que tiene relación con la política de incentivos y el trato recibido.

Cuarto: En la dimensión Relaciones Sociales también se obtuvieron nivel Regular en su gran mayoría, lo que podría estar indicando que de acuerdo a los resultados de la encuesta se están afectando las relaciones interpersonales.

Quinto: En la dimensión Desempeño de Tareas se obtuvo 88,89% regular y 0.33 malo, lo que estaría indicando que no están muy conformes con las tareas que realizan (siempre relacionándolo con las otras dimensiones). En la dimensión Relación con la Autoridad la gran mayoría de los participantes obtuvieron nivel regular, lo que estaría indicando que la relación con las jefaturas no es la más adecuada.

Sexto: Con respecto a la Cultura Organizacional, se puede apreciar que la mitad de los colaboradores obtuvieron nivel regular, destacando las dimensiones Incentivos, se puede decir que la institución no tiene una política de incentivos, tanto para el personal docente como administrativos. Otra de las dimensiones que destaca es la de Capacidades Directivas, lo cual denota un alejamiento de los ejecutivos o jefaturas con su personal.

Sétimo: Es importante destacar en el análisis descriptivo que en la dimensión de Identidad se obtuvo un porcentaje de 67,65% bueno y 32,35% regular, lo que indica que el personal tiene algún nivel de identificación con la institución y que esta dimensión puede ser la base para implementar mejoras, de igual manera con la dimensión de Contribución Personal, con un porcentaje importante de 54.9% siente que su trabajo contribuye a la organización, 43.46% lo sitúa en regular y solo el 1.63% como malo.

Octavo: En el caso de la variable Cultura Organizacional, si existen diferencias significativas entre los docentes (regular) y administrativos (bueno), lo que se explicaría por la diferencia en cuanto a las políticas institucionales aplicadas a cada uno, marcando una diferencia hacía el personal administrativo.

Noveno: Los resultados de la presente investigación indican que existe una relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional del personal docente y administrativo; de los cuales Cultura Organizacional presenta una relación positiva y altamente significativa con Clima Organizacional y Satisfacción Laboral; mientras que, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral presenta una relación positiva y significativa.

Gomero, J. (2019) en la tesis titulada “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Universidad de Barranca*”. La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Universidad de Barranca. El diseño utilizado fue no experimental de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 26 trabajadores por ser una población pequeña y accesible, a quienes se les aplicó el instrumento el cuestionario para medir las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Las terminaciones que arribó fueron:

Primero: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (40.6%).

Segundo: La Autorrealización se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (45.4%).

Tercero: El Involucramiento laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (48.2%).

Cuarto: La supervisión se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (47.3%).

Quinto: La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (48.6%).

Sexto: Las condiciones laborales se relacionan significativamente con la satisfacción laboral; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (44.7%).

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Clima Organizacional**

#### **2.2.1.1. Definiciones.**

Gan, F. Berbel, G. (2007) afirma que “El clima organizacional es el resultado de la interacción entre los elementos externos e internos de una organización. Los factores externos incluyen el conocimiento, el medio, el contexto moral y las situaciones laborales. Los factores internos incluyen los aspectos psicológicos de las personas que trabajan en la organización.” (p.173).

De acuerdo a la definición de estos autores, el clima organizacional está relacionado con los factores del ambiente externo e interno, el cual afecta a los individuos en su ambiente de trabajo y repercute en sus relaciones interpersonales.

Gan, F. Berbel, G. (2007) cita a Litwin y Stinger quienes sostienen que: “El clima organizacional comprende nueve dimensiones o enfoques tales como: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos, y la identificación con la organización” (pp. 196-197).

#### **Estructura.**

Constituye la apreciación que tienen los miembros de una organización acerca del conjunto de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su labor (pp. 196,197).

#### **Responsabilidad.**

El grado de autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones y realizar sus tareas. (pp. 196,197).

#### **Recompensa.**

El reconocimiento y la compensación que reciben los empleados por su trabajo (pp. 196-197).

#### **Desafío.**

Las oportunidades para aprender y crecer profesionalmente (pp. 196-197).

**Relaciones.**

La calidad de las interacciones entre los empleados y la organización (pp. 196-197).

**Cooperación.**

Sentimiento que tienen los integrantes de una organización sobre la presencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo (pp. 196-197).

**Estándares.**

Percepción de los miembros de una organización acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) sobre las políticas (instrucciones, conocimientos, normas de producción y rendimiento (pp. 196-197).

**Conflictos.**

Es la impresión de los miembros de la organización entre sus miembros como jefes admiten o entorpecen los dictámenes disconformes y no temen afrontar y solucionar los problemas tan pronto se presenten (pp. 196-197).

**Identidad.**

Sentimiento de pertenencia de la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos (pp. 196-197).

Álvarez (1992) define:

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación, está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (s/p).

El clima organizacional son las características que describen a la organización e influyen en el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.

Chiavenato (2000) define:

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.86).

El clima organizacional está ligado con la motivación de los empleados, con el fin de lograr su satisfacción laboral.

Rodríguez (2001) define:

Clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p.159).

Elton Mayo en la Western Electric Company en su investigación realizada fueron los primeros que creyeron, es irrefutable medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados demostraron la relación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

#### **2.2.1.2. Variables del Clima Organizacional.**

Brunet (1987) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes:

a) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos son exteriores al empleado;

b) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, son las motivaciones del empleado, y

c) Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, están influidas por las variables del medio y las variables personales (pp. 28-31).

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987).

Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la presencia de seis dimensiones que explican el clima efectivo en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1974).

### 2.2.1.3. Propiedades.

Toro cita a Moreno (1998), sostiene que:

Las investigaciones hechas por los autores Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, indican que algunas participaciones del clima organizacional se pueden abreviar en: “percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas” (p. 67).

### 2.2.1.4. Diferencia entre factores motivacionales y Clima Organizacional.

Toro (1998) establece la diferencia entre Factores motivacionales y clima organizacional:

**Tabla 1.**

*Cuadro de efectos y diferencias de los factores motivacionales y clima Organizacional.*

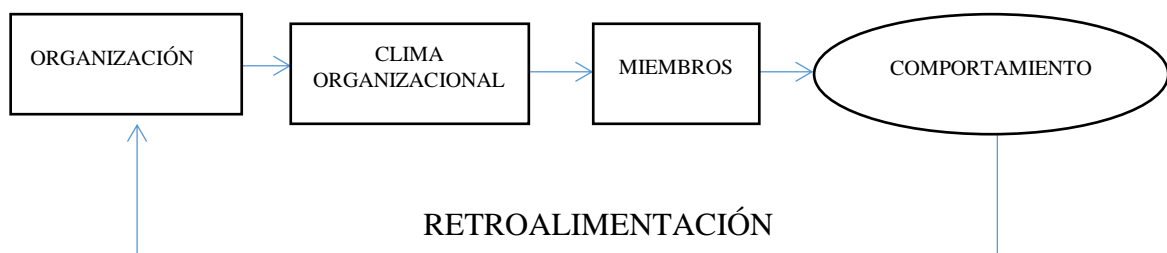
<b>Factores motivacionales Vs. clima organizacional y cultura.</b>	<b>Efectos</b>	<b>Diferencias</b>
SATISFACCIÓN LABORAL	Efectos sobre la productividad	Consecuencia afectiva de complacencia o desagrado
MOTIVACIÓN	Efectos sobre la productividad	Interés que promueve a la acción
CLIMA ORGANIZACIONAL	Efectos sobre la productividad. El clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción.	Es un modo colectivo de percibir la realidad consciente, manifiesta y medible. Variable independiente con relación a motivación y compromiso.

CULTURA	La cultura moldea al clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.	Es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción.
COMPROMISO	El compromiso es una manifestación de la motivación.	

Fuente: Toro, F (1998, p. 27-35.)

### 2.2.1.5. Procesos.

Goncalves A. (1997) indica que: Los factores y estructuras del sistema organizacional proveen el lugar a un explícito clima, en función a las ideas de los miembros. Este clima proveniente induce al comportamiento del individuo. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:



Figural. Circuito de los comportamientos que inciden en el clima

### 2.2.1.6. Elementos.

Para entender mejor el clima organizacional es fundamental tener en cuenta los siguientes elementos:

El clima está vinculado a las características del medio ambiente de trabajo.

Las características son observadas directas o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima tiene resultados de la conducta laboral.

El clima es una variable interviniente que interviene entre los componentes del sistema organizacional y el comportamiento personal.

Las características del clima organizacional tienden a ser estables en el tiempo, pero pueden variar de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa

El clima organizacional, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema complejo e interdependiente que está en constante cambio.

#### **2.2.1.7. Factores.**

Las percepciones y oposiciones que abarcan el clima organizacional se motivan de acuerdo a una gran variedad de factores:

Liderazgo y prácticas de dirección (tipos de monitoreo: autoritaria, participativa, etc.)

Factores relacionados con el régimen formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”, de acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978:12).

#### **2.2.1.8. Teoría de Clima Organizacional.**

La teoría del clima organizacional de Likert, estuvo basada en tres tipos de variables:

Variables causales que pueden ser modificadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.

Variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.

Variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).



### **2.2.1.9. Modelos de Clima Organizacional.**

Navarro, R. y García A. (2010) manifiestan que a lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación entre diversos factores organizativos, según el siguiente listado:

Modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn.

Modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas.

Modelo de Clima organizacional propuesto por la Universidad de Alcalá de Henares. Al respecto, el modelo anterior, no debe considerarse como una adaptación fiel del modelo de Anderson, aunque hay algunas dimensiones que coinciden.

Modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto Evan.

Modelo de clima organizacional con la conducta humana, estructura y procesos de organización de Gibson y Colbs.

### **2.2.2. Satisfacción laboral.**

#### **2.2.2.1. Definición.**

Locke citado por Chang (2010) definió la satisfacción laboral como “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto" (p.154).

Locke citado por Chiang (2010), sostiene que las dimensiones de satisfacción laboral son:

**La satisfacción en el trabajo;** que incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito, o el control sobre los métodos (pp.166-167).

**La satisfacción en el salario;** que hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución (pp. 166-167).

**La satisfacción en el reconocimiento;** que incluye los elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado o las críticas (pp. 166-167).

**La satisfacción en los beneficios;** tales como las pensiones, los seguros médicos, o las vacaciones (pp. 166-167).

**La satisfacción en las condiciones de trabajo;** tales como el horario, los descansos, la composición física del lugar del trabajo, la ventilación, o la temperatura (pp. 166-167).

Según Chiang Vega (2004), clasifica las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:

Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia

Satisfacción con las condiciones de trabajo

Satisfacción con el contenido de trabajo

Satisfacción con las compensaciones

Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales

Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa

Satisfacción con las oportunidades de promoción

Satisfacción con la participación y autonomía

Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización

Satisfacción con el desarrollo personal

La satisfacción laboral es conceptualizada de diversas maneras en dependiendo de las propuestas teóricas de los autores. Estas propuestas teóricas, nos manifiestan que la satisfacción influye en diversas variables; por lo que se establecen en tres dimensiones esenciales: cuyas características de la actividad laboral y el recuento que hace este entre lo que se logra como resultado de su trabajo y lo que se espera percibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las particularidades personales son determinantes dentro de los niveles de valor de la satisfacción. El ser humano es insuperable, por lo cual, sus niveles de satisfacción laboral estarán asimismo específicos.

La satisfacción está condicionada a la experiencia personal, teniendo que ver con la el sexo, , la autoestima, la autovaloración las aptitudes y el entorno socio cultural donde se desenrolla el sujeto. Estas peculiaridades desplegarán un conjunto de expectativas,

aspiraciones y necesidades en relación a los espacios laborales y personales que lo determinan.

Muchinsky, manifiesta que: “es una objeción afectiva y emocional de la persona ante diversos aspectos de su labor. En esta postura la persona obtiene placer en su trabajo”.

En las definiciones anteriores se puede observar la tendencia a comprimir la satisfacción laboral a una objeción afectiva o estado emocional, se puede evidenciar a un fenómeno psicosocial constante, con explícito rigor y con la capacidad de ubicar la conducta de la persona de forma consistente a favor o en contra de su acción laboral.

Robbins (1998), manifiesta que:

Las cualidades de la persona con su trabajo. Depende de la actitud con la que desarrolla para encontrarse muy satisfecho con su puesto de trabajo o insatisfecho, cuando sus actitudes son negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta enunciación tiene la prerrogativa de considerar la satisfacción como un asunto estudiado, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las particularidades de la acción y del ambiente laboral en general. Es decir, registra que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de discusiones científicos son los enfoques o teorías quienes pretenden explicar los fenómenos psicosociales sobre satisfacción laboral, Estas teorías han sido hechas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes, pero, han aportado un conjunto de comentarios e instrucciones que sirven de soporte teórico a las investigaciones e intrusiones de las prácticas.

Las propuestas teóricas interpretativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959). Herzberg consideró: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

## **2.3 Bases filosóficas**

### **2.3.1. Teorías de Motivación.**

Jaramillo N., Gonzales J. (2010, p. 34) sostiene que, la motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en materia esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

Una de las definiciones considera la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo. Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes.

Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte. Algunas nacieron de la especulación teórica, otras son hijas de la praxis.

A continuación, se presentan las diferentes teorías motivacionales con el fin de mostrar la variedad y riqueza de los diferentes enfoques:

#### **2.3.1.1. Teoría de Motivación - Higiene De Herzberg.**

Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene, en la cual sostiene:

Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de los resultados, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal se relacionaban con los factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, lo cual se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

#### **2.3.1.2. Teoría de Mc Gregor.**

Mc Gregor (2001), defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial, en la cual las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

#### **2.3.1.3. Teoría de Taylor.**

Taylor fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad, crear recompensas económicas, contratación de trabajadores hábiles y diestros. Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

#### **2.3.1.4. Teoría de la Valencia Expectativa de Vroom.**

Vroom (1999) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

#### **2.3.1.5. Teoría del hombre complejo de Shein.**

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se remplazan por necesidades nuevas.

Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

#### **2.3.1.6. Teoría X y Teoría Y.**

Mc Gregor D. procura, dar cuenta de los supuestos que subyacen en los ejercicios de los Gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de hipótesis sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un administrador que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca a los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá

oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo. En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo, es la materialización de la profecía que se auto cumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. En recapitulación, el administrador parte de que el recurso humano tiene ciertas características, los rigen de acuerdo con esos supuestos y los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

### **2.3.1.7. Teoría de las necesidades secundarias.**

David McClelland (1998, pp. 529-532), plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el

papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

#### **2.3.1.8. Teoría del establecimiento de metas.**

Edwin LOCKE, sostiene que, la Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas motiven a las personas, deben ser específicas, desafiantes y proporcionar retroalimentación. Además, el individuo debe comprometerse con la meta, creer en su capacidad para alcanzarla, y estar trabajando en un entorno que apoye las metas individuales.

Los detalles específicos de las metas son importantes porque ayudan a las personas a concentrarse en lo que es importante y a desarrollar un plan para alcanzarlo. Las metas desafiantes son más motivadoras que las metas fáciles, porque requieren esfuerzo y dedicación. La retroalimentación ayuda a las personas a saber si están progresando y si necesitan ajustar su plan.

El compromiso con la meta es importante porque las personas que están comprometidas con una meta son más propensas a trabajar duro para alcanzarla. La eficacia personal es importante porque las personas que creen en su capacidad para alcanzar una meta son más propensas a intentarlo. El tipo de tareas también puede afectar la motivación, ya que las tareas grupales pueden ser menos motivadoras que las tareas individuales. La cultura nacional también puede afectar la motivación, ya que las culturas diferentes pueden tener diferentes valores y motivaciones.

#### **2.3.1.9. Teoría de la motivación intrínseca.**

Kenneth T. (2001) menciona que, la

La Teoría de la Motivación Intrínseca sostiene que las organizaciones actuales necesitan colaboradores comprometidos e involucrados en su trabajo, no solo empleados que



cumplan con las tareas asignadas. Por lo tanto, las recompensas externas, como el salario, los beneficios o los ascensos, ya no son suficientes para motivar a los trabajadores.

En cambio, las organizaciones deben centrarse en proporcionar a sus empleados oportunidades para que se sientan competentes, autónomos y relacionados con su trabajo. Estas oportunidades pueden incluir desafíos estimulantes, autonomía para tomar decisiones y un sentido de pertenencia a un equipo.

El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan más que el dinero y el interés propio en el trabajo. Buscan recompensas intrínsecas, es decir, recompensas que provienen de su interior y que son gratificantes en sí mismas. Estas recompensas pueden incluir cosas como el sentido de logro, la satisfacción personal, el aprendizaje y el crecimiento personal, y el reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Las recompensas intrínsecas tienen un alto contenido emocional, ya que provocan que la gente se sienta bien. Cuando los trabajadores obtienen recompensas intrínsecas, se sienten satisfechos, realizados y motivados a seguir trabajando duro.

La autodirección, brinda la eventualidad de que el colaborador adquiriera cuatro grandiosos premios personales: independencia (libertad de elegir las labores que transfieren a la meta y de seleccionar la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales). Las teorías presentadas, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen un compromiso en establecer el clima social y psicológico que subyuga en ella. Las acciones y el comportamiento de la alta

gerencia poseen un efecto preciso sobre los niveles de motivación de los colaboradores en todos los horizontes de la organización, por lo que cualquier tentativa para mejorar el desempeño del colaborador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes entiendan y practican el principal control sobre ella. Los componentes de esta dependencia tienen un dominio directo sobre la motivación de los colaboradores, conteniendo la validez y virtud de la organización y de su ejercicio, la representación de autoridad y la forma en la cual se coordinan las actividades de los colaboradores.

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **El clima organizacional**

El clima organizacional está compuesto por la agregación de componentes que incluyen al colaborador y su contexto (el entorno, la sabiduría el contexto moral, las condiciones laborales), los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por personas (Gan, Berbel, 2007, p.173).

### **Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Gan, Berbel, 2007, pp. 196,197).

### **Responsabilidad**

Sentimiento de los colaboradores de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones respectivas con su trabajo (Gan, Berbel, 2007, pp. 196,197).

### **Recompensa**

Percepción de los colaboradores sobre la adecuación del estímulo recibido por el trabajo bien hecho (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Desafío**

Sentimiento de los colaboradores de la organización sobre los retos que impone el trabajo (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción y rendimiento (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Conflictos**

Sentimiento que los miembros de toda organización aceptan o niegan los acuerdos donde se pueden discrepar sin temer a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Identidad**

Conmoción de pertenencia de la organización como elemento transcendental y apreciable internamente del equipo de trabajo. En habitual, la conmoción de participar con imparcialidad dentro de la organización o de ser ajeno a los mismos (Gan, Berbel, 2007, pp. 196-197).

### **Satisfacción laboral**

Definida como "un estado satisfactorio o positivo, consecuencia de la apreciación del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto" (Chiang, 2010, p.154).

### **Satisfacción en el trabajo**

Se refiere al interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito, o el control sobre los métodos (Chiang, 2010, pp.166-167).

### **Satisfacción en el salario**

Hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución (Chiang, 2010, pp. 166-167).

### **Satisfacción en el reconocimiento**

Son los elogios por la ejecución del trabajo, las consideraciones por el trabajo realizado o las críticas (Chiang, 2010, pp. 166-167).

### **Satisfacción en los beneficios**

Se refiere a los beneficios que se brindan en las instituciones como: las pensiones, los seguros médicos, o las vacaciones (Chiang, 2010, pp. 166-167).

### **Satisfacción en las condiciones de trabajo**

Hace referencia a las condiciones laborales como: el horario, los descansos, la composición física del lugar del trabajo, la ventilación, o la temperatura (Chiang, 2010, pp. 166-167).

### **Desempeño laboral**

Tareas o comportamientos observados en los colaboradores que son notables para el logro de los objetivos de la organización. En consecuencia, afirma que un buen desempeño laboral es la fortificación más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2000).

### **Liderazgo**

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, I. 2008, p.8).

### **Motivación**

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores públicos de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INST.	ESCALA	ITEMS
Clima organizacional Variable 1	Clima Organizacional  Mencionado por Gan, Berbel, 2007: "El Clima Organizacional está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio interno, compuesto por personas" (p.173).	Estructura	Reglas	1. ¿En mi institución están claramente definidas las reglas?	CUESTIONARIO	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	1,2,3
			Procedimientos	2. ¿Cumplo con los procedimientos para realizar mi trabajo?			
			Trámites	3. Los trámites que se realizan para conseguir atención en mi institución son muy tediosos.			
		Responsabilidad	Autonomía	4. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.			4,5,6
			Trabajo	5. En mi organización participo en la toma de decisiones			
			Toma de decisiones	6. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de tal manera que yo considere mejor			
		Recompensa	Premios	7. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.			7,8
			Estímulos	8. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi Desarrollo			
		Desafío	Retos	9. Assumo los retos que me plantean mis jefes inmediatos			9,10
			Metas	10. Soy capaz de direccionar bien el trabajo encomendado			
		Relaciones	Ambiente de trabajo grato	11. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.			11,12
			Buenas o malas relaciones	12. En mi institución existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".			
		Cooperación	Apoyo mutuo	13. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito			13
		Estándares	Normas	14. Cumplo con los estándares de mi área de trabajo			14, 15
			Normas de producción y rendimiento	15. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.			
		Conflictos	Discrepancias	16. Suelo discutir con mis compañeros de trabajo por no cumplimiento de las tareas encomendadas			16, 17, 18
			Enfrentamientos	17. Cuando mi jefe solicita el trabajo se expresa con voz de mando			
			Solución de problemas	18. Siento que las relaciones con mis compañeros de trabajo son distantes			
		Identidad	Identificación	19. Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.			19, 20
			Pertenencia	20. Me siento identificado y comprometido con mi institución			

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INST.	ESCALA	ITEMS
<b>Satisfacción laboral</b> <b>Variable 2</b>	Según Chiang, 2010: Es definida como "un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto" (p.154).	Satisfacción en el Trabajo	Interés en el trabajo	1. El nombre de la institución y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?	<b>CUESTIONARIO</b>	Nunca (1) Casi nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	1,2,3,4,5,6
			Posibilidades de éxito	2. Me considero parte de un equipo de trabajo.			
			Oportunidades de aprendizaje	3. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.			
			Dificultad	4. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.			
			Cantidad de trabajo	5. En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.			
			Posibilidades de éxito	6. ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?			
		Satisfacción en el Salario	Sueldo	7. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?			7,8
			Equidad en el salario	8. En mi área de trabajo existe equidad en los sueldos.			
		Satisfacción en el Reconocimiento	Elogios por la realización de trabajos	9. Estoy motivado para realizar mi trabajo.			9,10,11,12
			Reconocimientos	10. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.			
			Créditos por el trabajo realizado	11. Cuando implemento una mejora de mi trabajo se me reconoce.			
			Criticas en el trabajo	12. Acepto las críticas constructivas con buen humor			
		Satisfacción en los Beneficios	Pensiones	13. ¿Las condiciones de jubilación que ofrece su institución son buenas?			13,14,15
			Seguros médicos	14. ¿Se siente satisfecho con las prestaciones de seguridad social y/o de otros seguros que recibe?			
			Vacaciones	15. ¿Las vacaciones remuneradas que obtiene son programadas a tiempo?			
		Satisfacción en las condiciones de trabajo	Horarios	16. Se siente conforme con el horario de su trabajo.			16,17,18,19,20
			Descansos	17. Siento que los permisos y descansos que se obtiene por razones de necesidad personal y/o enfermedad son objetados por mis supervisores inmediatos.			
			Composición física del lugar del trabajo	18. ¿Se siente satisfecho con el entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo?			
			Ventilación	19. ¿La ventilación de su lugar de trabajo es adecuada?			
			Temperatura	20. Me siento bien con la temperatura de mi área de trabajo.			



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

La investigación fue de diseño no experimental, transeccional correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) define el diseño no experimental como:

Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p.149).

Carrasco (2006) manifiesta que:

Estos diseños transeccionales correlacionales tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p. 73).

#### **Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básica. Según Carrasco (2006) manifiesta que:

Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (p.43).

#### **Nivel de investigación**

La presente investigación es de nivel correlacional, porque identificó la relación del clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima 2021.

#### **Enfoque de investigación**

El enfoque es cuantitativo, porque durante el procedimiento de información y los resultados que se obtuvieron fueron presentados numéricamente utilizando tablas y figuras.

Según Bravo (1994) el enfoque cuantitativo es el que centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales (p. 33).

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población de estudio estuvo conformada por 80 servidores de condición CAS y Nombrados de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

Cabe indicar que la determinación de esta población, es porque todos los elementos presentan una misma característica.

Carrasco (2006) la define como: “Conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenecen al problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo” (p. 238).

#### **3.2.2 Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que:

La muestra es en esencia un subgrupo de la población. Es el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto determinado en sus características lo llamamos población. En contexto, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (p. 175).

La muestra estuvo conformada por 67 servidores de condición CAS y Nombrados de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### **Criterio de Inclusión de la muestra:**

Servidores CAS y nombrados. Cercado de Lima, Lima.

Servidores que deseen participar en el estudio.

Varones y Mujeres de 18 a 60 años

### **Criterio de Exclusión de la muestra:**

Servidores que no desean participar en el estudio.

Se utilizó la fórmula estadística de Arkin y Colton, para determinar la muestra, en donde:

$$n = \frac{N}{(N - 1) K^2 + 1} \quad n = \frac{80}{(80 - 1) 0.0025 + 1}$$
$$n = \frac{80}{0.1975 + 1}$$
$$n = \frac{80}{1.1975}$$
$$n = 67$$

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

La técnica que utilizó en la investigación fue la encuesta Según Carrasco (2006) menciona que la técnica de investigación social es la información, indagación y recaudación de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis de estudio investigativo (p.314).

<b>FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS</b>	
<b>Nombre</b>	Cuestionario de Clima Organizacional
<b>Autora</b>	Lic. Dora Ysabel Sulca Paucar
<b>Lugar y Año de Publicación</b>	Ministerio de Salud – 2021
<b>Número de Ítems</b>	20 Items
<b>Administración</b>	Público
<b>Tiempo Aproximado de Aplicación</b>	20 minutos
<b>Población a la que va Dirigida</b>	Servidores de la Dirección General de Personal de la Salud, Lima 2021

<b>Escala De Medición</b>	Ordinal <b>Nunca</b> = 1 <b>Casi nunca</b> = 2 <b>Algunas veces</b> = 3 <b>Casi siempre</b> = 4 <b>Siempre</b> = 5
<b>Dimensiones</b>	Ítem 1, Ítem 2, Ítem 3, Ítem 4, Ítem 5, Ítem 6, Ítem 7, Ítem 8, Ítem 9, Ítem 10, Ítem 11  Ítem 12, Ítem 13, Ítem 14, Ítem 15, Ítem 16, Ítem 17, Ítem 18, Ítem 19,  Ítem 20.
<b>Confiabilidad</b>	Prueba estadística alfa de Cronbach (alfa = 0.812)
<b>Validez</b>	A cargo de tres (3) jueces expertos en las variables de estudio de la investigación.

#### FICHA TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

<b>Nombre</b>	Cuestionario de Satisfacción Laboral
<b>Autora</b>	Lic. Dora Ysabel Sulca Paucar
<b>Lugar y Año de Publicación</b>	Ministerio de Salud – 2021
<b>Número de Ítems</b>	20 Items
<b>Administración</b>	Público
<b>Tiempo Aproximado de Aplicación</b>	20 minutos
<b>Población a la que va Dirigida</b>	Servidores de la Dirección General de Personal de la Salud, Lima 2021
<b>Escala de Medición</b>	Ordinal <b>Nunca</b> = 1 <b>Casi nunca</b> = 2 <b>Algunas veces</b> = 3 <b>Casi siempre</b> = 4 <b>Siempre</b> = 5

<b>Dimensiones</b>	Ítem 1, Ítem 2, Ítem 3, Ítem 4, Ítem 5, Ítem 6, Ítem 7, Ítem 8. Ítem 9, Ítem 10, Ítem 11, Ítem 12, Ítem 13, Ítem 14, Ítem 15, Ítem 16. Ítem 17, Ítem 18, Ítem 19, Ítem 20.
<b>Confiabilidad</b>	Prueba estadística alfa de Cronbach (alfa = 0.948)
<b>Validez</b>	A cargo de tres (3) jueces expertos en las variables de estudio de la investigación.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se aplicó el instrumento que mide las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, sus dimensiones, los datos fueron recogidos, organizados y procesados en tablas y gráficos estadísticos donde analizó e interpretó.

Los cálculos de la investigación se hicieron mediante el software estadístico SPSS versión 25 y la técnica estadística para medir la correlación es Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### 4.1.1 Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

Tabla 2.

*Clima organizacional en la DIGEP del Ministerio de Salud*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	20-47	17	25,4
Moderado	48-73	44	65,7
Alto	74-100	6	9,0
Total		67	100,0

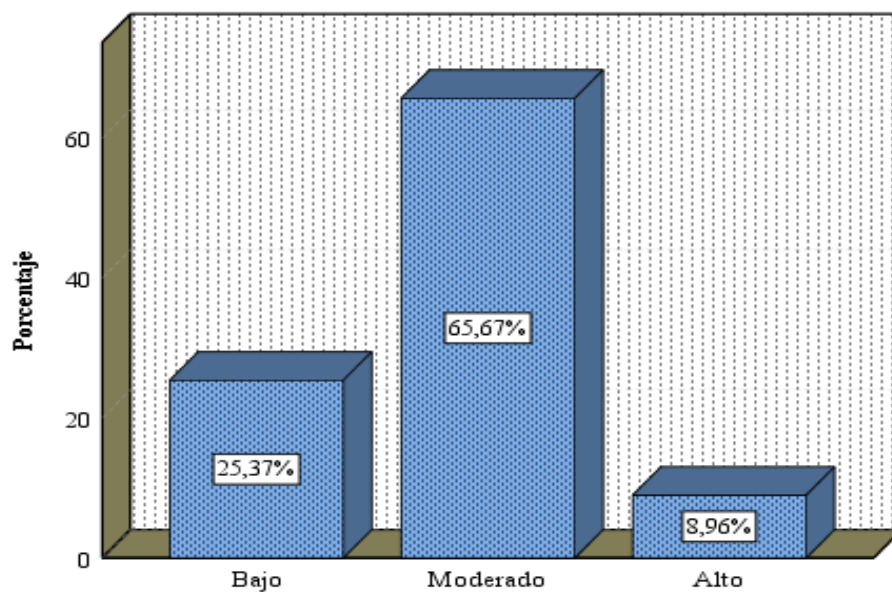


Figura 2. Clima organizacional en la DIGEP del Ministerio de Salud.

### Interpretación:

En la figura 2, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 65,67% (44) indican que el clima laboral es moderado; para el 25,37% (17) el clima laboral es bajo y el 8,96% (6) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que en la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud evidencian un clima organizacional moderado.

**Tabla 3.**

*Estructura de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	3-7	6	9,0
Moderado	8-11	53	79,1
Alto	12-15	8	11,9
Total		67	100,0

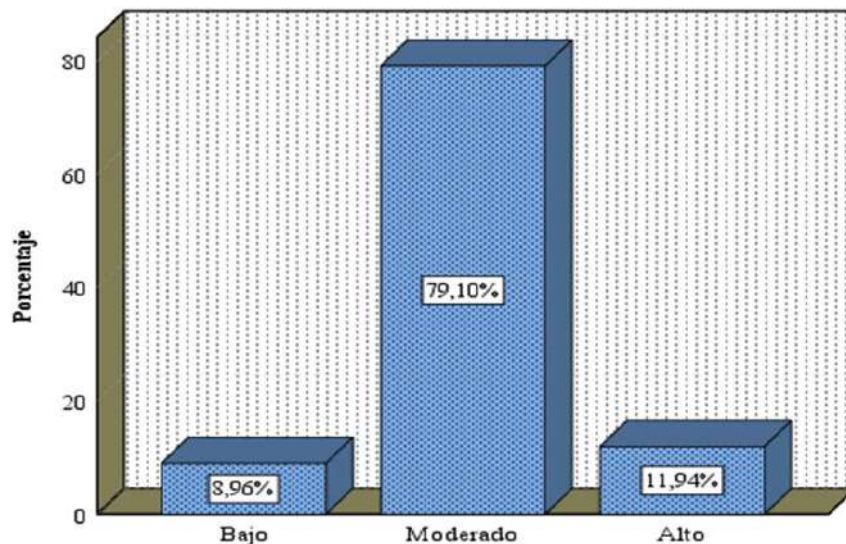


Figura 3. Estructura de la DIGEP del Ministerio de Salud.

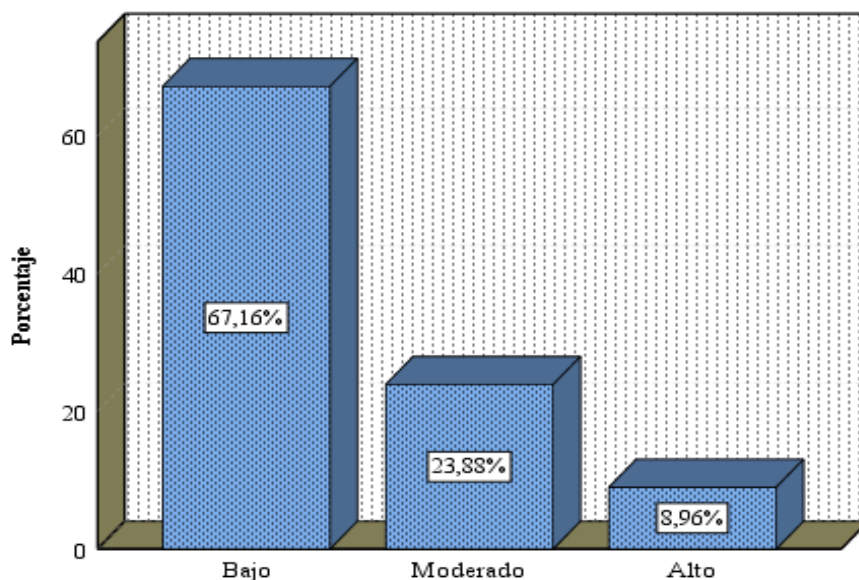
### Interpretación:

En la figura 3, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la dirección general de personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 79,1% (53) indican que la estructura es moderada; para el 11,9% (8) la estructura es alto y el 9,0% (6) indican que es bajo. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que en la referida Dirección General se evidencia una estructura moderada.

**Tabla 4.**

*Responsabilidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	3-7	45	67,2
Moderado	8-11	16	23,9
Alto	12-15	6	9,0
Total		67	100,0



*Figura 4. Responsabilidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

### Interpretación:

En la figura 4, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 67,2% (45) indican que la responsabilidad es baja; para el 23,9% (16) la responsabilidad

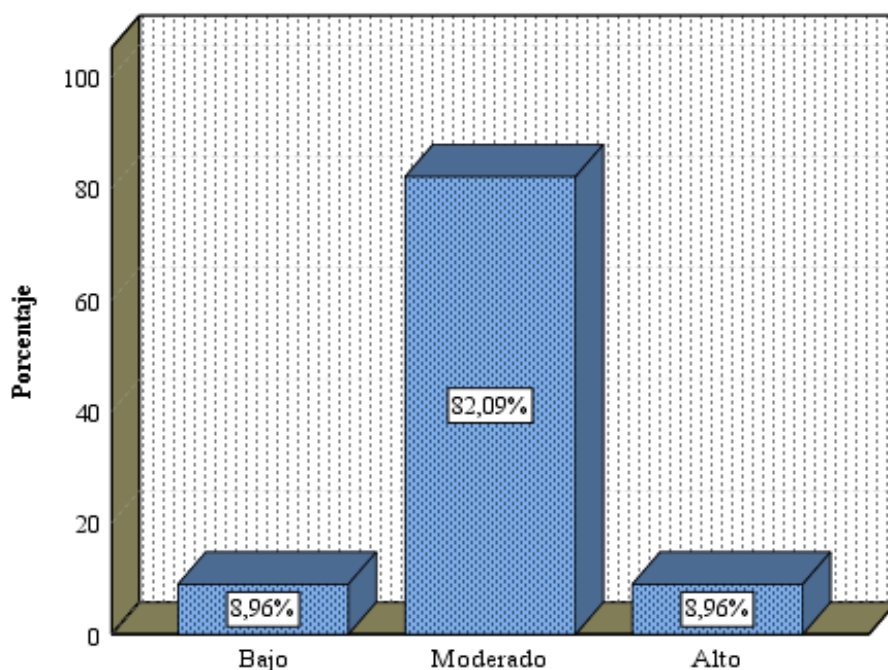


es moderado y el 9,0% (6) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que se evidencia una responsabilidad baja.

**Tabla 5.**

*Recompensa de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	6	9,0
Moderado	6-7	55	82,1
Alto	8-10	6	9,0
Total		67	100,0



*Figura 5. Recompensa de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

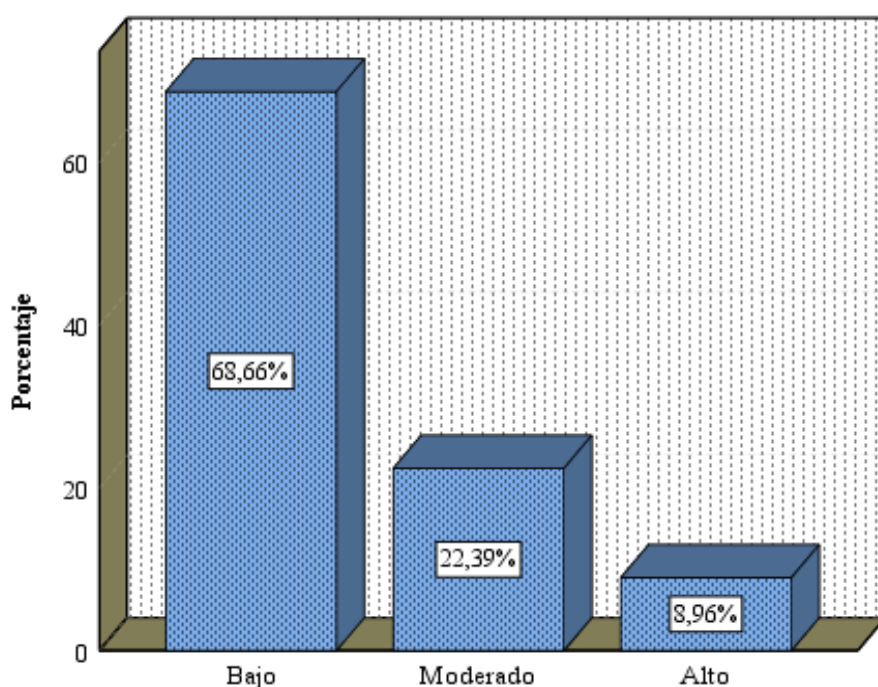
**Interpretación:**

En la figura 5, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 82,1% (55) indican que la recompensa es moderada; para el 9,0% (6) la recompensa es bajo y el 9,0% (6) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que en la citada Dirección General, perciben una recompensa moderada.

**Tabla 6.**

*Desafío de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	46	68,7
Moderado	6-7	15	22,4
Alto	8-10	6	9,0
Total		67	100,0



*Figura 6.* Desafío de la DIGEP del Ministerio de Salud.

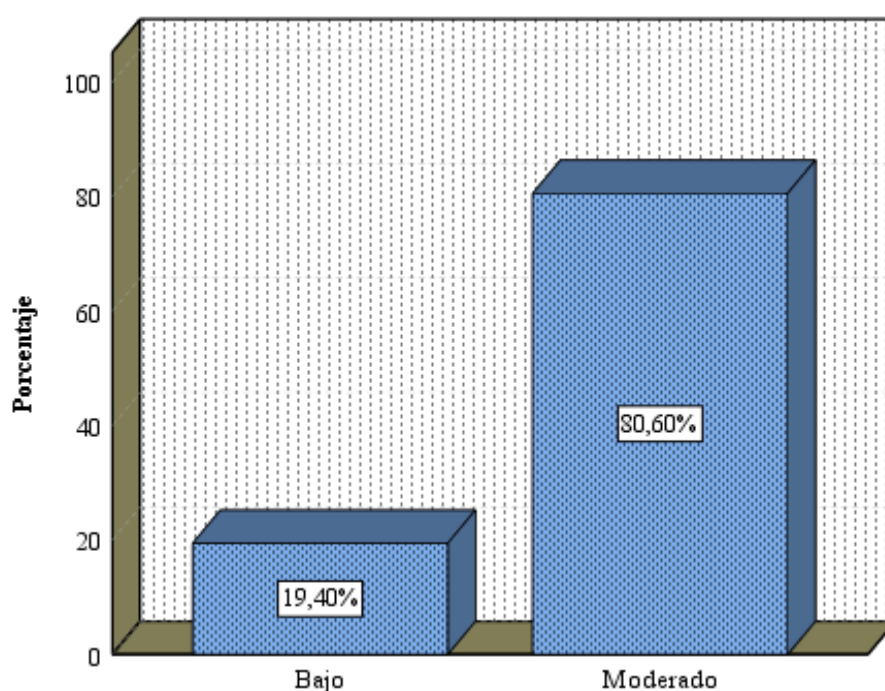
**Interpretación:**

En la figura 6, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 68,7% (46) indican que el desafío es bajo; para el 22,4% (15) el desafío es moderado y el 9,0% (6) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que perciben un desafío bajo.

**Tabla 7.**

*Relaciones de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	13	19,4
Moderado	6-7	54	80,6
Total		67	100,0



*Figura 7. Relaciones de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

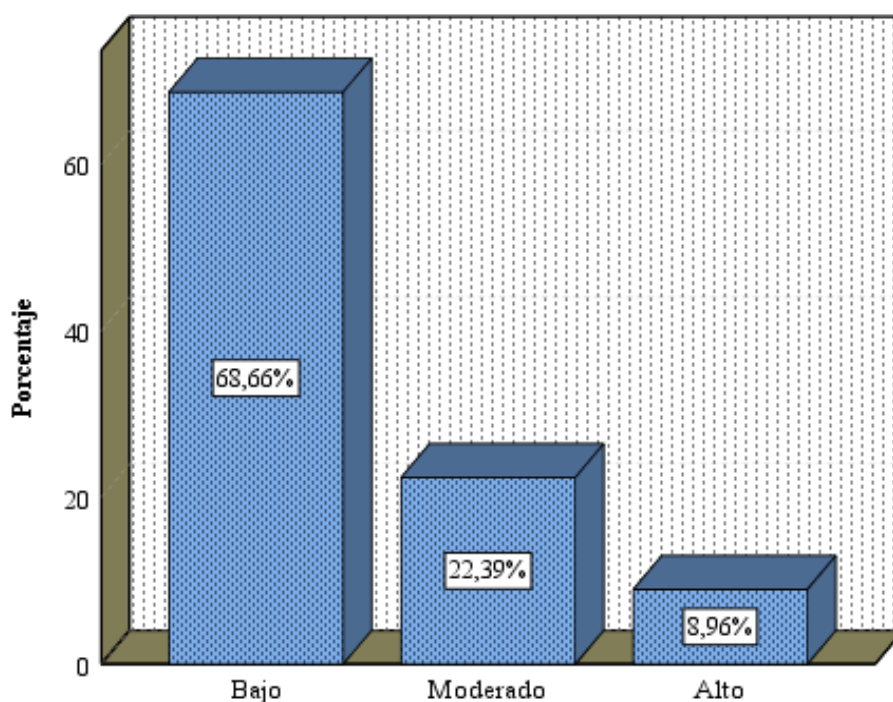
**Interpretación:**

En la figura 7, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la dirección general de personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 80,6% (54) indican que las relaciones son moderados y el 19,4% (13) las relaciones son bajo. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que las relaciones son moderados.

**Tabla 8.**

*Cooperación de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	1-2	46	68,7
Moderado	3-4	15	22,4
Alto	5-5	6	9,0
Total		67	100,0



*Figura 8. Cooperación de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

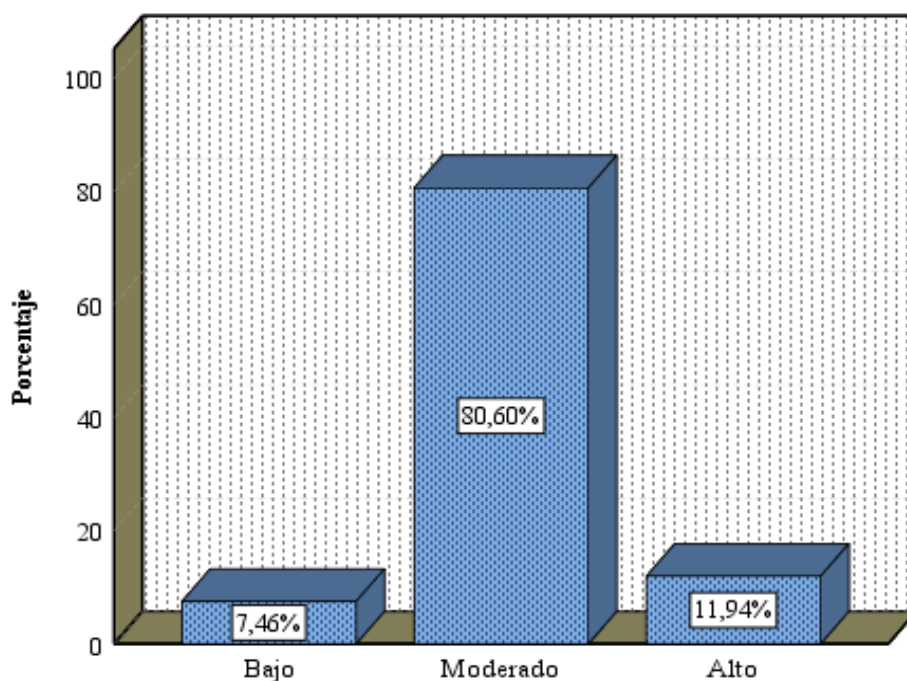
**Interpretación:**

En la figura 8, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 68,7% (46) indican que la cooperación es baja; para el 22,4% (15) la cooperación es moderado y el 9,0% (6) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que perciben una cooperación bajo.

**Tabla 9.**

*Estándares de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	5	7,5
Moderado	6-7	54	80,6
Alto	8-10	8	11,9
Total		67	100,0



*Figura 9.* Estándares de la DIGEP del Ministerio de Salud.

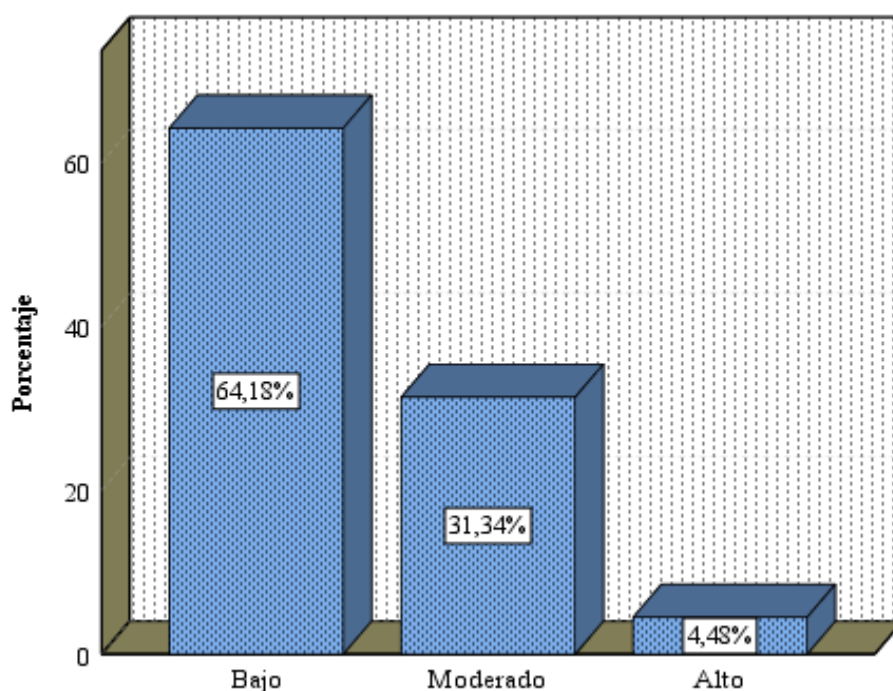
**Interpretación:**

En la figura 9, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 80,6% (54) indican que los estándares son moderados; para el 11,9% (8) los estándares son alto y el 7,5% (5) indican que es bajo. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que los estándares son moderados.

**Tabla 10.**

*Conflictos de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	3-7	43	64,2
Moderado	8-11	21	31,3
Alto	12-15	3	4,5
Total		67	100,0



*Figura 10.* Conflictos de la DIGEP del Ministerio de Salud.

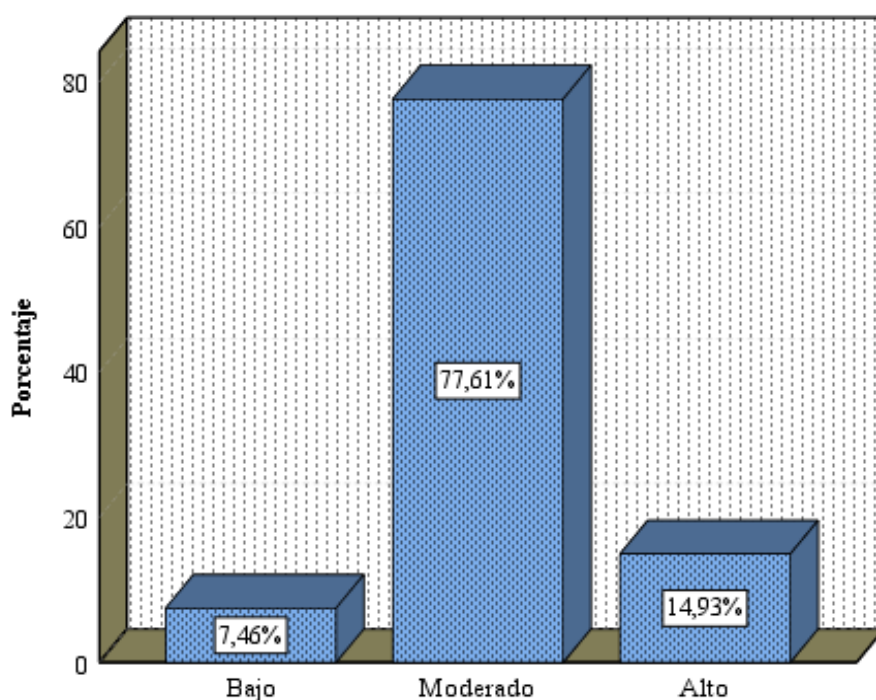
**Interpretación:**

En la figura 10, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 64,2% (43) indican que los conflictos son bajos; para el 31,3% (21) los conflictos son moderados y el 4,5% (3) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que en la referida Institución los conflictos son bajos.

**Tabla 11.**

*Identidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	5	7,5
Moderado	6-7	52	77,6
Alto	8-10	10	14,9
Total		67	100,0



*Figura 11.* Identidad de la DIGEP del Ministerio de Salud.

**Interpretación:**

En la figura 11, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 77,6% (52) indican que la identidad es moderada; para el 14,9% (10) la identidad es alto y el 7,5% (5) indican que es bajo. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la identidad es moderada.

### 3.1.2. Análisis descriptivo de la variable satisfacción laboral

Tabla 12.

*Satisfacción laboral en la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	20-47	11	16,4
Moderado	48-73	53	79,1
Alto	74-100	3	4,5
Total		67	100,0

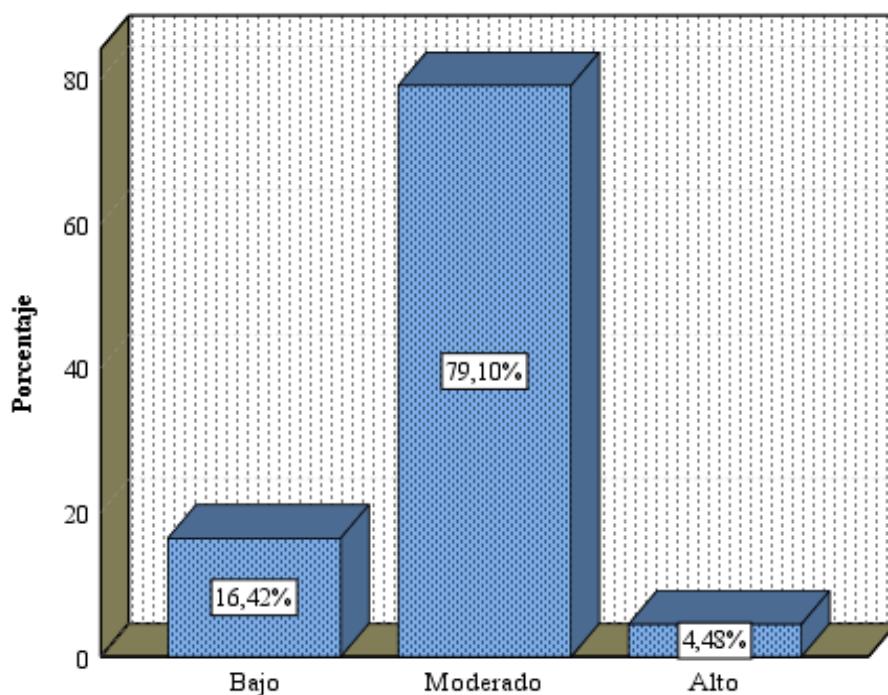


Figura 12. Satisfacción laboral en la DIGEP del Ministerio de Salud.

#### Interpretación:

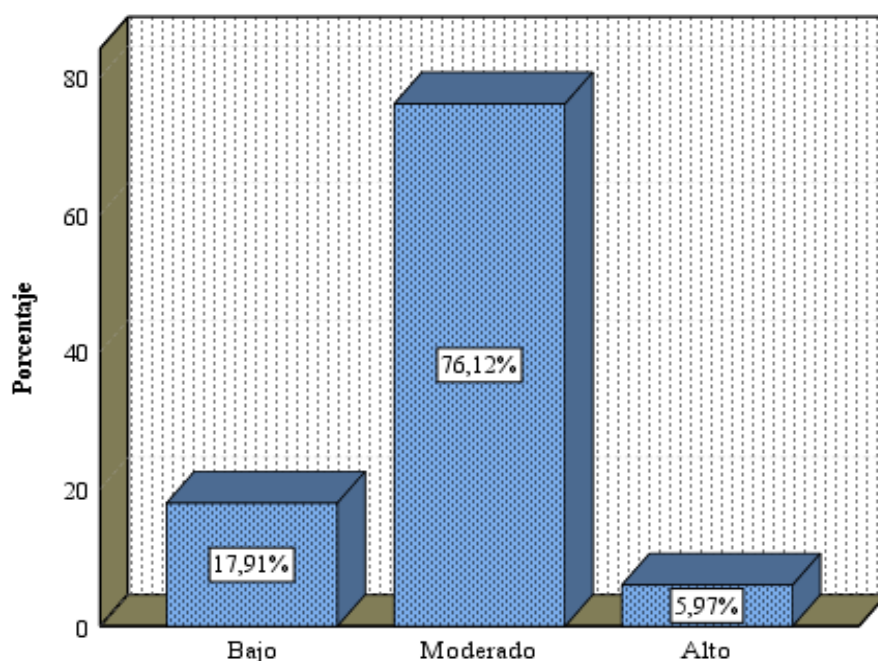
En la figura 12, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 79,1% (53) indican que la satisfacción laboral es moderada; para el 16,4% (11) la satisfacción laboral es bajo y el 4,5% (3) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la satisfacción laboral es moderada.



**Tabla 13.**

*Satisfacción sobre el trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	6-14	12	17,9
Moderado	15-22	51	76,1
Alto	23-30	4	6,0
Total		67	100,0



*Figura 13.* Satisfacción sobre el trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud.

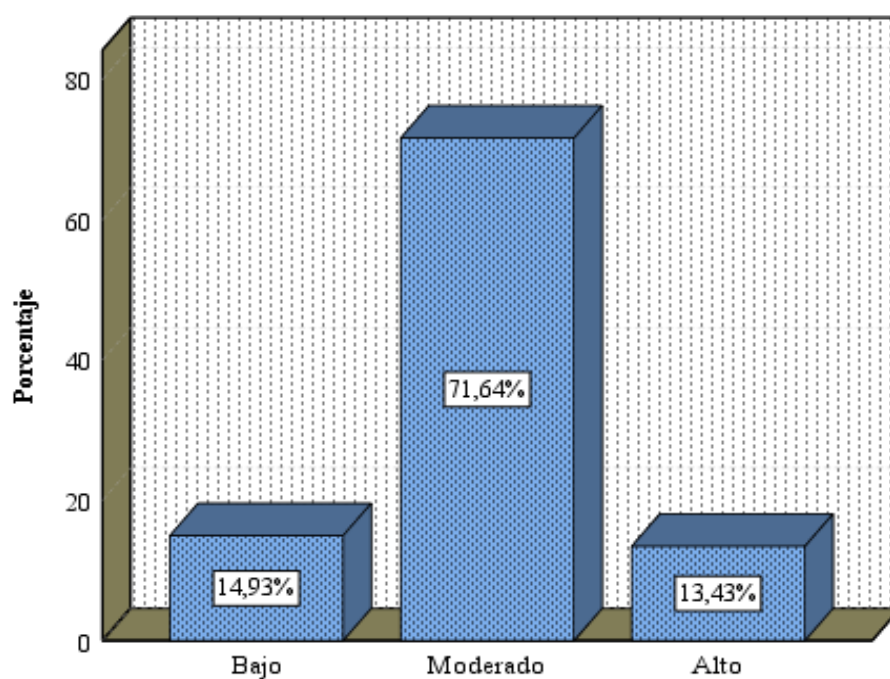
**Interpretación:**

En la figura 13, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 76,1% (51) indican que la satisfacción en el trabajo es moderada; para el 17,9% (12) la satisfacción en el trabajo es bajo y el 4,5% (3) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la satisfacción en el trabajo es moderada.

**Tabla 14.**

*Satisfacción sobre el salario en la DIGEP del Ministerio de Salud.*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	2-5	10	14,9
Moderado	6-7	48	71,6
Alto	8-10	9	13,4
Total		67	100,0



*Figura 14.* Satisfacción sobre el salario en la DIGEP del Ministerio de Salud.

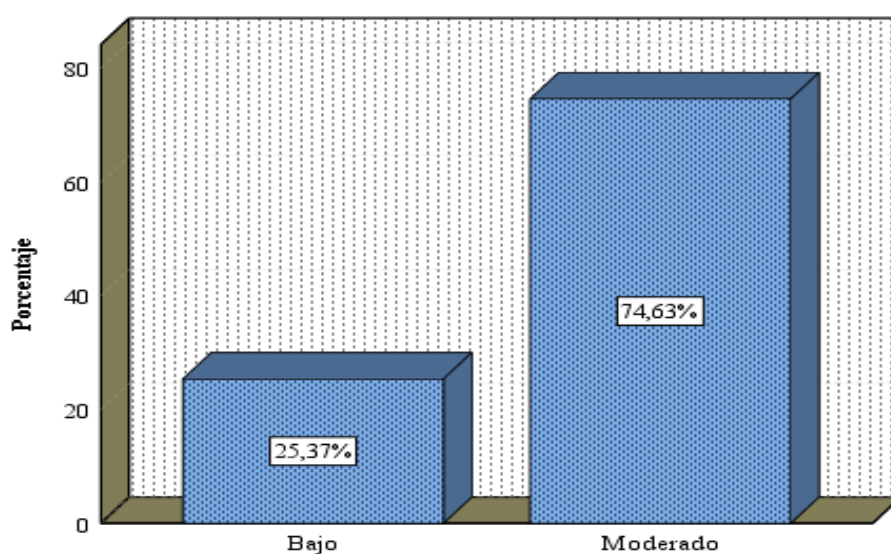
**Interpretación:**

En la figura 14, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 71,6% (48) indican que la satisfacción en el salario es moderado; para el 14,9% (10) la satisfacción en el salario es bajo y el 13,4% (9) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la satisfacción en el salario es moderado.

**Tabla 15.**

*Satisfacción sobre el reconocimiento en la DIGEP del Ministerio de Salud*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4-9	17	25,4
Moderado	10-15	50	74,6
Total		67	100,0



*Figura 15. Satisfacción sobre el reconocimiento en la DIGEP del Ministerio de Salud.*

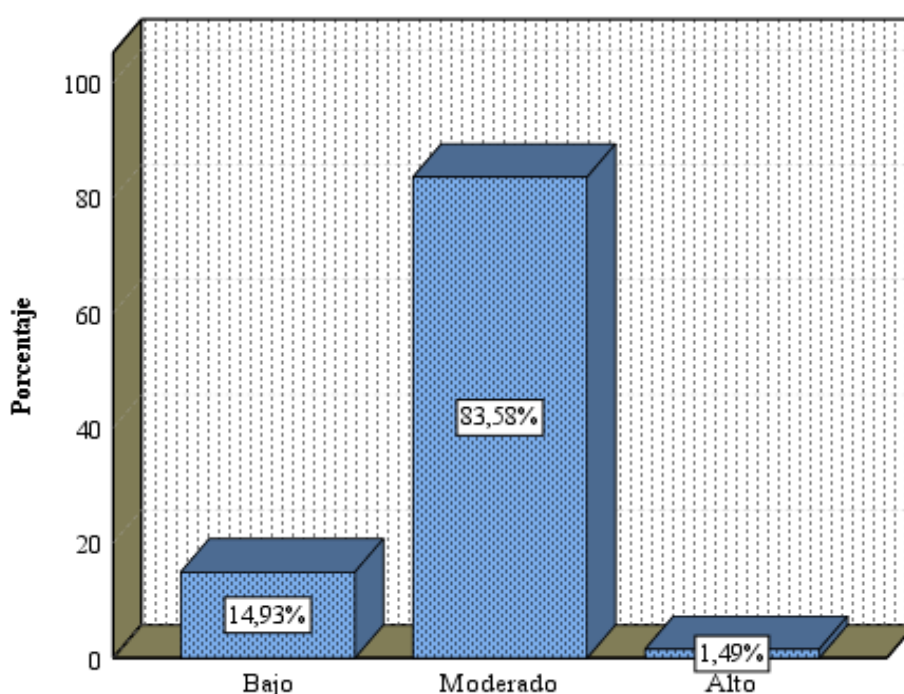
**Interpretación:**

En la figura 15, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 74,6% (50) indican que la satisfacción en el reconocimiento es moderada y el 25,4% (17) indican que es bajo. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la satisfacción en el reconocimiento es moderada.

**Tabla 16.**

*Satisfacción sobre los beneficios en la DIGEP del Ministerio de Salud*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	3-7	10	14,9
Moderado	8-11	56	83,6
Alto	12-15	1	1,5
Total		67	100,0



*Figura 16. Satisfacción sobre los beneficios en la DIGEP del Ministerio de Salud*

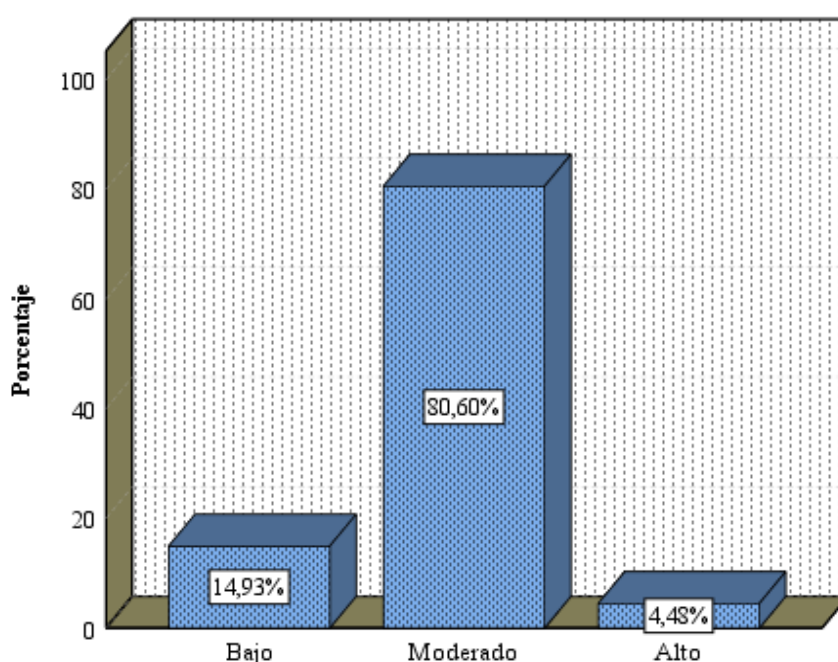
**Interpretación:**

En la figura 16, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 83,6% (56) indican que la satisfacción en los beneficios es moderada; para el 14,9% (10) la satisfacción en los beneficios es bajo y el 1,5% (1) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que, en la citada Institución, la satisfacción en los beneficios es moderada.

**Tabla 17.**

*Satisfacción sobre las condiciones de trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud*

Nivel	Rango	Encuestados	Porcentaje
Bajo	5-12	10	14,9
Moderado	13-18	54	80,6
Alto	19-25	3	4,5
Total		67	100,0



*Figura 17. Satisfacción sobre las condiciones de trabajo en la DIGEP del Ministerio de Salud.*

**Interpretación:**

En la figura 17, se observa los resultados de la encuesta realizado a los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, donde se encontró que el 80,6% (54) indican que la satisfacción en las condiciones de trabajo es moderada; para el 14,9% (10) la satisfacción en las condiciones de trabajo es bajo y el 4,5% (3) indican que es alto. En ese sentido, la mayoría de los servidores manifiestan que la satisfacción en las condiciones de trabajo es moderada.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Prueba de normalidad

**Tabla 18.**

*Kolmogórov-Smirnov*

	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,254	67	,000
Satisfacción Laboral	,193	67	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 18 evidencia los hallazgos que se obtuvo en la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, donde se demuestra que el p-valor de la variable Clima Organizacional fue de 0,000 lo cual es menor al 0,05; de igual manera la variable Satisfacción Laboral tiene un p-valor de 0,000. Significando que ambas variables y sus dimensiones tienen una distribución no normal, por lo que se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

#### 4.2.1 Contrastación de hipótesis general:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza:** 95%;  $\alpha=0.05$

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 19.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral*

			Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,570**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,570**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### Interpretación

En la tabla 19 se muestra los resultados de correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral, a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva media (Rho de Spearman= 0.570), es decir, el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### 4.2.2 Contrastación de hipótesis específicas:

##### 4.2.2.1 Contrastación de hipótesis específica 1:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza:** 95%;  $\alpha=0.05$

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 20.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo*

			Clima Organizacional	D1. Satisfacción en el Trabajo
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,491**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	D1. Satisfacción en el Trabajo	Coeficiente de correlación	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### Interpretación

En la tabla 20 se muestra los resultados de correlación entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo, a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva débil (Rho de Spearman= 0.491), es decir, el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### 4.2.2.2 Contrastación de hipótesis específica 2:

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza: 95%;  $\alpha=0.05$**

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)



**Tabla 21.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el salario*

			Clima Organizacional	D2. Satisfacción en el Salario
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,835**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	D2. Satisfacción en el Salario	Coeficiente de correlación	,835**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### **Interpretación**

En la tabla 21 se muestra los resultados de correlación entre clima organizacional y satisfacción en el salario, a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva considerable (Rho de Spearman= 0.835), es decir, el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### **4.2.2.3 Contrastación de hipótesis específica 3:**

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza:** 95%;  $\alpha=0.05$

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 22.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción en el reconocimiento*

			Clima Organizacional	D3. Satisfacción en el Reconocimiento
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,468**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	D3. Satisfacción en el Reconocimiento	Coeficiente de correlación	,468**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### Interpretación

En la tabla 22 se muestra los resultados de correlación entre clima organizacional y satisfacción en el reconocimiento, a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva media (Rho de Spearman= 0.468), es decir, el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### 4.2.2.4 Contrastación de hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza:** 95%;  $\alpha=0.05$

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 23.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción en los beneficios*

			Clima Organizacional	D4. Satisfacción en los Beneficios
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,328**
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	67	67
	D4. Satisfacción en los Beneficios	Coefficiente de correlación	,328**	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	67	67

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

### Interpretación

En la tabla 23 se muestra los resultados de correlación entre el clima organizacional y satisfacción en los beneficios, a un nivel de significancia de 0.007 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva débil (Rho de Spearman= 0.328), es decir, el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

#### 4.2.2.5 Contrastación de hipótesis específica 5

H<sub>0</sub>: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores públicos de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

H<sub>a</sub>: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

**Nivel de confianza:** 95%;  $\alpha=0.05$

**Regla de decisión:** Sig.  $\geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

**Tabla 24.***Correlación entre clima organizacional y satisfacción en las condiciones de trabajo*

			Clima Organizacional	D5. Satisfacción en las condiciones de Trabajo
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,482**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	D5. Satisfacción en las condiciones de Trabajo	Coefficiente de correlación	,482**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### **Interpretación**

En la tabla 24 se muestra los resultados de correlación entre clima organizacional y satisfacción en sus ambientes de trabajo, a un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, teniendo una correlación positiva débil (Rho de Spearman= 0.482), es decir, el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión de resultados**

La discusión de la investigación se realizó en base a cada uno de los objetivos y resultados obtenidos sobre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo en la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, el cual permitirá resolver la problemática encontrada: ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?

El resultado general de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, por lo que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.570 y un nivel de significancia bilateral de 0.000 menor al 5% (0.05). Dichos resultados coinciden con Santa María (2020) quien, en su investigación desarrollado en la Empresa Datapro, encontró que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y consolidó esta afirmación las pruebas de inferencia estadística que luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables indicadas. Del mismo modo, Araya y Medina (2019) en su estudio realizado en un centro de salud de una comuna en Chile, encontraron que la percepción de un clima organizacional alto se relaciona con un mayor nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de salud estudiados.

Sobre esto, la teoría del clima organizacional de Likert refiere que hay tres tipos de variables: Variables causales que pueden ser modificadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes. Variables intermediarias que reflejan el estado

interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones. Variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad). Es por ello que, lo largo de los estudios del clima organizacional los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de informe para entender los elementos que participan y la correspondencia que guardan entre una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación entre diversos factores organizativos (Navarro y García, 2010).

En tanto la teoría de Motivación según Jaramillo y Gonzales (2010) sostiene que, la motivación es un concepto transcendental en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la productividad organizacional y la satisfacción la ha convertido en elemento esencial del Comportamiento Organizacional. En tanto la definición del fenómeno cuentan con amplias posibilidades. Otra de las definiciones considera la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo. Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes.

El resultado específico 1 de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, debido a que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.491 y un nivel de significancia bilateral de 0.000 menor al 5% (0.05). Dichos resultados son contrarios con Sánchez (2020) quien, en su investigación desarrollado en Hospital distrital Santa Isabel, encontró que no existe relación ( $p= 0,071 >0.05$  y Spearman= 0,148) entre el Clima organizacional con la Satisfacción Laboral del personal de salud que laboran en tiempos del COVID-19 en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020. Este resultado tiene implicaciones importantes para el hospital y su personal de salud, ya que sugiere que mejorar el clima organizacional no necesariamente mejorará la satisfacción laboral. Es posible que se deban identificar otros factores y abordarlos para mejorar el bienestar del personal de salud en el hospital. También puede ser necesario realizar estudios adicionales para explorar otros

aspectos de la satisfacción laboral y cómo afectan el desempeño y la calidad del cuidado de los pacientes.

El resultado específico 2 de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, debido a que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.835 y un nivel de significancia bilateral de 0.000 menor al 5% (0.05). Dichos resultados coinciden con Vega, G. (2019) quien, en su investigación desarrollado en una Institución de Educación Tecnológica superior de Lima, encontró que existe una relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción con el salario que recibe el personal docente y administrativo. Significando que si se confirma la relación entre el clima organizacional y la satisfacción con el salario, las organizaciones pueden considerar la implementación de estrategias para mejorar el clima laboral, como programas de capacitación y desarrollo de liderazgo, programas de retroalimentación y reconocimiento, y políticas de comunicación efectiva. Al mismo tiempo, las organizaciones deben seguir monitoreando y ajustando los salarios para garantizar que sean competitivos y justos para el personal docente y administrativo.

El resultado específico 3 de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, debido a que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.468 y un nivel de significancia bilateral de 0.000 menor al 5% (0.05). Dichos resultados coinciden con Gomero (2019) quien, en su investigación desarrollado en la Universidad de Barranca, encontró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en su dimensión satisfacción en el reconocimiento; además podemos decir que el nivel de correlación es regular (40.6%). Sin embargo, se debe tener en cuenta que el nivel de correlación es regular, lo que sugiere que otros factores también pueden estar influyendo en la satisfacción laboral del personal, por lo que, los empleadores pueden considerar la implementación de programas de reconocimiento y recompensa, así como estrategias para mejorar el clima laboral en general. También es importante que las organizaciones sigan monitoreando y evaluando la satisfacción laboral de su personal para identificar oportunidades de mejora y abordar cualquier problema que pueda afectar el bienestar de los empleados.

El resultado específico 4 de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de

Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, debido a que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.328 y un nivel de significancia bilateral de 0.007 menor al 5% (0.05). Dichos resultados son contrarios con Vega (2019), quien en su investigación desarrollado en una Institución de Educación Tecnológica superior de Lima, encontró que, no hay relación entre el clima organizacional con la dimensión de satisfacción en los beneficios, porque uno de los aspectos en la que mostraron mayor insatisfacción fue en de los beneficios laborales. Esto significa que el clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción de los trabajadores con los beneficios que reciben, específicamente en lo que respecta a los beneficios laborales. Por lo que la organización debe prestar atención a esta área en particular y considerar la implementación de medidas para mejorar los beneficios laborales para los trabajadores. Además, es importante que las organizaciones realicen evaluaciones regulares del clima laboral y la satisfacción de los trabajadores para identificar oportunidades de mejora y abordar cualquier problema que pueda afectar el bienestar de los empleados.

El resultado específico 5 de la investigación evidencia que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, debido a que se encontró un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.482 y un nivel de significancia bilateral de 0.000 menor al 5% (0.05). Dichos resultados coinciden con Sánchez (2020) quienes, en su investigación desarrollado en el Hospital distrital Santa Isabel, encontró que, existe relación significativa ( $p=0,014 <0.05$ ) en un nivel intermedio directo (Pearson  $R =0,347$ ) entre el Clima Organizacional con la Satisfacción del personal de salud con las condiciones de trabajo que laboran en tiempos del COVID-19, en el Hospital Distrital Santa Isabel-2020. Esto significa que un buen clima organizacional está relacionado con una mayor satisfacción del personal de salud con las condiciones de trabajo en tiempos de COVID-19. Es porque un ambiente de trabajo positivo, una comunicación efectiva y una relación positiva entre colegas y líderes de la organización ayudan contribuir a que los trabajadores se sientan más satisfechos con las condiciones en las que deben desempeñar sus labores.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Primera:** En el objetivo general, se encontró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.570$ ) de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.
- Segunda:** En cuanto al objetivo específico uno, se encontró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.491$ ) de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.
- Tercera:** En cuanto al objetivo específico dos, se encontró que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.835$ ) de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.
- Cuarta:** En cuanto al objetivo específico tres, se encontró que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.468$ ) de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.
- Quinta:** En cuanto al objetivo específico cuatro, se encontró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.328$ ) de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.
- Sexta:** En cuanto al objetivo específico cinco, se encontró que el clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo ( $p=0.000$ ;  $Rho=0.482$ ) de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.

## 6.2 Recomendaciones

- Primera:** La Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud – Lima, debe tomar esta investigación como inicio para abordar en el análisis y sobre todo analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la institución, aplicando políticas con justicia y equidad, a través de la experiencia de liderazgo innovador y transformador que centre su atención en el desarrollo del talento humano.
- Segunda:** La Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud – Lima, debe incorporar en el Plan de Desarrollo de Personas – PDP, capacitaciones, cursos, pasantías, que fortalezcan las habilidades, capacidades y la formación laboral de los servidores; así como fomentar las actividades de recreación, esparcimiento, ocio, culturales, deportivos, entre otros, que permitan mejorar la relación del clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los servidores públicos de la referida institución.
- Tercera:** Implementar una escala salarial justa y equitativa que permita mejorar el clima organizacional con la satisfacción en el salario de los servidores públicos de la citada institución.
- Cuarta:** Otorgar reconocimiento laboral a los colaboradores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud – Lima en forma trimestral, a fin de contribuir con el clima organizacional y la satisfacción en el reconocimiento de los mismos.
- Quinta:** La Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud – Lima, debe elaborar e implementar normativas, que otorguen más beneficios para sus colaboradores y, de esa forma mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los beneficios en la mencionada institución.
- Sexta:** Implementar políticas y normas que permita la mejora de las condiciones de trabajo para los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud – Lima, con la finalidad de contribuir en el clima organizacional y la satisfacción de las condiciones de trabajo de dicha institución.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Araya, M. & Medina, G. (2019). *Satisfacción laboral y Clima Organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile*. Universidad del Bio Bio de Chile.
- Brunet, L. (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas
- Brunet, L. (1995). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica, Perú.
- Contreras, M. (2013). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional, Colombia.
- García & Ibarra. (2005) *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Gedisa.
- García, R. (1999). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Gedisa.
- Gomero, J. (2019). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo*. Universidad de Barranca de Perú.
- Monteza, N. (2012). *Influencia del Clima Laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud Chiclayo, 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú.
- Moreno (1997). Citado por Bravo, D. & Mosos, N. (1998). *Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que incide en la productividad*. Tesis de especialización no publicada, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.

- Raudales, R. (2012). *Valoración del clima organizacional de las unidades académicas de la facultad de ciencia y tecnología del sistema presencial*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa Omega.
- Ruiz, N. (2019). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegui – Essalud, Lambayeque – Perú, 2019*”. Universidad del Pacifico en Perú.
- Sánchez, C. (2020). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal de salud en tiempos del Covid-19, Hospital distrital Santa Isabel-2020*”. Universidad Cesar Vallejo del Perú.
- Santa María, J. (2020). *Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Datapro S.A.* Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Toala, S. (2014). *Diseño de Clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de Jipijapa 2013*. (Tesis doctoral). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Vega, G. (2019). *Relación entre el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional en Docentes y Administrativos de una Institución de Educación Tecnológica superior de Lima*. Universidad San Martín de Porres de Perú.
- Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Zúñiga, M. (2011). *Estilo de liderazgo de los decanos y clima organizacional en la universidad nacional del Callao 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Callao, Perú.

## 7.2 Fuentes bibliográficas

- Carrasco, S (2006). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima.
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (1998). *Gestión del Talento Humano*. México: tercera edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill, (Quinta edición).
- Colquitt, J. Lepine, J. & Noe, R. (2000). *Toward an integrative theory of training motivation: a Meta analytic path analysis of 20 years of research*. Journal of applied psychology, 85, 678-707.
- Gan, F. Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC, (1ra. Edición).
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México 5ª. ed.
- Herzberg et al (1959). *Una vez más: Cómo motivar a los empleados*. Harvard Business Review, Sept/Oct/1987. Vol. 65. Issues. Pp. 109-120.
- Kenneth W. T. (2000) *La motivación intrínseca y su funcionamiento*. California.
- Litwin, G. y Stinger H, R.A. (1978). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke E. (1968). *Teoría del establecimiento de metas*. Universidad Harvard.
- Navarro, C. (2010) *Satisfacción laboral de los docentes del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA con relación al clima organizacional, bajo un enfoque prospectivo*.
- Sudarsky, J. (1974). *Motivación: individuo y sociedad*. Bogotá: Universidad de los Andes.

### 7.3 Fuentes hemerográficas

Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional, concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 11. N° 1 y 2.

McClelland (1917 -1998) *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia.

Toro, F. & Cabrera H. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 17(2), 27-39.

### 7.4 Fuentes electrónicas

Araya, M. & Medina (2019), A. *Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile*.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-06672019000200157&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672019000200157&lng=es&nrm=iso)

Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAmoVChMIItq\\_zxv\\_PxwIVQ5ceCh1gRwmg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAmoVChMIItq_zxv_PxwIVQ5ceCh1gRwmg#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)

Gan, F. Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

García, D. (2010): *Satisfacción Laboral, una aproximación teórica, en contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ccss/09/dgv.htm>

Navarro y García (2007) *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Editorial Norma. Bogotá  
<http://www.monografias.com/trabajos104/clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-instituciones-educacion-basica/clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral-instituciones-educacion-basica3.shtml#ixzz3y2YLFehI>

Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México:  
Edit. Prentice Hall. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

Tamayo S y Traba R. (2010). *Modelo teórico de clima organizacional en contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/ce/2010b/>

## **ANEXOS**



**Anexo 01. Matriz de consistencia.**

<b>TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL DE LA SALUD DEL MINISTERIO DE SALUD, LIMA 2021.</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los servidores de la Dirección General del Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima.</p>	<p><b>Variable X</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<p><b>V1. Clima Organizacional:</b></p> <p>D1. Estructura D2. Responsabilidad D3. Recompensa D4. Desafío D5. Relaciones D6. Cooperación D7. Estándares D8. Conflictos D9. Identidad</p>	<p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO: No Experimental</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p> <p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>Determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en el trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p><b>Variable Y</b></p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p><b>V2. Satisfacción Laboral</b></p> <p>D1. Satisfacción en el Trabajo D2. Satisfacción en el Salario D3. Satisfacción en el Reconocimiento D4. Satisfacción en los Beneficios D5. Satisfacción en las condiciones de Trabajo</p>	<p>POBLACIÓN: La población de estudio estará conformada por 80 servidores de condición CAS y Nombrados de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>INSTRUMENTO:</p>

<p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el reconocimiento de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en el reconocimiento de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021. H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el salario de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>			<p>Cuestionario</p>
<p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional y la satisfacción en los beneficios de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en los beneficios de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021. H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en el reconocimiento de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>			
<p>¿De qué manera se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>	<p>H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021. H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p>			

		<p>H0: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción en los beneficios de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>H1: El clima organizacional se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>H0: El clima organizacional no se relaciona directamente con la satisfacción en las condiciones de trabajo de los servidores públicos de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021.</p> <p>.</p>			
--	--	---	--	--	--

## Anexo 02.



### CUESTIONARIO



**Dirigido a los colaboradores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud.**

#### Finalidad:

El presente cuestionario es para realizar una investigación sobre Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, y así optar el grado de Magíster en Trabajo Social con Mención en Recursos Humanos, por lo cual mucho agradeceré marcar la respuesta correcta que usted crea conveniente con una X.

#### Instrucciones

A continuación, encontrará una lista de ítems, señala tu respuesta marcando con una X en uno de los casilleros que se ubica en la columna de la derecha, utilizando los siguientes criterios:

- Nunca** = 1
- Casi nunca** = 2
- Algunas veces** = 3
- Casi siempre** = 4
- Siempre** = 5

Recuerda que tu sinceridad es muy importante, no hay respuestas buenas ni malas, asegúrate de contestar todas y una sola opción por ítem.

N°	ÍTEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Satisfacción en el trabajo</b>						
1	El nombre de la institución y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?					
2	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
3	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
4	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

5	En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
6	¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?					
<b>Dimensión 2: Satisfacción en el salario</b>						
7	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
8	En mi área de trabajo existe equidad en los sueldos.					
<b>Dimensión 3: Satisfacción en el reconocimiento</b>						
9	Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
10	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
11	Cuando implemento una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
12	Acepto las críticas constructivas con buen humor					
<b>Dimensión 4: Satisfacción en los beneficios</b>						
13	¿Las condiciones de jubilación que ofrece su institución son buenas?					
14	¿Se siente satisfecho con las prestaciones de seguridad social y/o de otros seguros que recibe?					
15	¿Las vacaciones remuneradas que obtiene son programadas a tiempo?					
<b>Dimensión 5: Satisfacción en las condiciones de trabajo</b>						
16	Se siente conforme con el horario de su trabajo.					
17	Siento que los permisos y descansos que se obtiene por razones de necesidad personal y/o enfermedad son objetados por mis supervisores inmediatos.					
18	¿Se siente satisfecho con el ambiente físico y el área que dispone en su lugar de trabajo?					
19	¿La ventilación de su ambiente de trabajo es adecuada?					
20	Me siento bien con la temperatura de mi área de trabajo.					



## CUESTIONARIO

Dirigido a los colaboradores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud.



### Finalidad:

El presente cuestionario es para realizar una investigación sobre Clima organizacional y satisfacción laboral en los servidores de la Dirección General de Personal de la Salud del Ministerio de Salud, Lima, 2021, y así optar el grado de Magíster en Trabajo Social con Mención en Recursos Humanos, por lo cual mucho agradeceré marcar la respuesta correcta que usted crea conveniente con una X.

### Instrucciones

A continuación, encontrará una lista de ítems, señala tu respuesta marcando con una X en uno de los casilleros que se ubica en la columna de la derecha, utilizando los siguientes criterios:

**Nunca** = 1

**Casi nunca** = 2

**Algunas veces** = 3

**Casi siempre** = 4

**Siempre** = 5

Recuerda que tu sinceridad es muy importante, no hay respuestas buenas ni malas, asegúrate de contestar todas y una sola opción por ítem.

Nº	ÍTEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Estructura</b>						
1	¿En mi institución están claramente definidas las reglas?					
2	¿Cumpló con los procedimientos para realizar mi trabajo?					
3	Los trámites que se realizan para conseguir atención en mi institución son muy tediosos.					
<b>Dimensión 2: Responsabilidad</b>						
4	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
5	En mi organización participo en la toma de decisiones					
6	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de tal manera que yo considere mejor					
<b>Dimensión 3: Recompensa</b>						

7	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
8	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
<b>Dimensión 4: Desafío</b>						
9	Asumo los retos que me plantean mis jefes inmediatos					
10	Soy capaz de direccionar bien el trabajo encomendado					
<b>Dimensión 5: Relaciones</b>						
11	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
12	En mi institución existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”.					
<b>Dimensión 6: Cooperación</b>						
13	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
<b>Dimensión 7: Estándares</b>						
14	Cumplo con los estándares de mi área de trabajo					
15	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
<b>Dimensión 8: Conflictos</b>						
16	Suelo discutir con mis compañeros de trabajo por no cumplimiento de las tareas encomendadas					
17	Cuando mi jefe solicita el trabajo se expresa con voz de mando					
18	Siento que las relaciones con mis compañeros de trabajo son distantes					
<b>Dimensión 9: Identidad</b>						
19	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.					
20	Me siento identificado y comprometido con mi institución.					

---

**Dra. Elvia Mercedes Agurto Távara**  
**ASESOR**

---

**Dra. Charito Emperatriz Becerra Vera**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Haydee Del Rosario Ramos Pacheco**  
**SECRETARIO**

---

**M (a). Angélica Castañeda Chinga**  
**VOCAL**