

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD EN EL CENTRO DE  
SALUD CIUDAD NUEVA EN EL AÑO 2007.**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MÓNICA YAPO LAURA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)  
CON MENCIÓN EN SALUD PÚBLICA**

**TACNA - PERÚ**

**2011**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA**

**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE  
SALUD EN EL CENTRO DE SALUD CIUDAD  
NUEVA EN EL AÑO 2007**

**TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 18 DE ABRIL DEL 2011  
ESTANDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:**

**PRESIDENTE:** \_\_\_\_\_

  
**DR. PELAYO DELGADO TELLO**

**SECRETARIO:** \_\_\_\_\_

  
**DR. CLAUDIO RAMÍREZ ATENCIO**

**MIEMBRO :** \_\_\_\_\_

  
**Mgr. ADELAIDA MARTÍNEZ CHIRI**

**ASESOR** \_\_\_\_\_

  
**Dra. RINA MARÍA ÁLVAREZ BECERRA**

## **AGRADECIMIENTO**

A los señores jurados: Dr. Pelayo Delgado Tello, Dr. Claudio Ramírez Atencio y Mgr. Adelaida Martínez Chiri por el apoyo brindado en el presente trabajo.

Un agradecimiento muy especial para una excelente persona y profesional, mi asesora la Dra. Rina María Álvarez Becerra por sus conocimientos y valiosos aportes.

## DEDICATORIA

*A Dios*

*Quién es fuente de vida de todo lo que existe en éste mundo.*

*Gracias por tu infinito amor, fortaleza y por estar siempre a mi lado.*

*Gloria eterna a mi padre Benigno Yapó, hoy te siento más cerca que nunca y a mi querida madre Juana Laura, quienes me formaron y educaron para la vida; gracias por sus sacrificios, privaciones e incansables cuidados; los amare siempre.*

*A mis lindas hermanas: Karina, Amparito y Katherine por su incondicional cariño y apoyo en todo momento.*

*Para Andreíta, mi preciosa sobrina por haber llenado de alegría nuestras vidas, a pesar de los momentos difíciles que hemos pasado.*

## **CONTENIDO**

CARÁTULA.....	i
PÁGINA DEL JURADO.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xx
RESUMEN .....	xxi
ABSTRACT.....	xxiii
INTRODUCCIÓN.....	01

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	06
1.1.1. Antecedentes del Problema.....	06
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	10

1.2.1. Problema General.....	10
1.2.2. Problemas específicos .....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	11
1.4. OBJETIVOS .....	12
1.4.1. Objetivo general.....	12
1.4.2. Problemas Específicos .....	13
1.5. HIPÓTESIS .....	13
1.5.1. Hipótesis general .....	13
1.5.2. Hipótesis específicas .....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS .....	29
2.2.1. Clima Organizacional.....	32
2.2.1.1. Definición de clima organizacional .....	32
2.2.1.2. Eficacia organizacional.....	47
2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional .....	50
2.2.1.4. Teoría de clima organizacional de Likert.....	55
2.2.1.5. Relaciones entre clima organizacional y variables actitudinales y conductuales .....	67

2.2.1.6. Importancia del clima organizacional en la administración .....	73
2.2.2. Satisfacción Laboral.....	74
2.2.2.1. Definición.....	74
2.2.2.2. Teoría sobre satisfacción laboral.....	77
2.2.2.3. Factores determinantes.....	102
2.2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral .....	105
2.2.2.5. Importancia de la satisfacción laboral .....	109
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	112

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	115
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	116
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	117
3.3.1. Variable independiente: Clima Organizacional .....	117
3.3.2. Variable independiente: Satisfacción laboral .....	118
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	120
3.4.1. Técnica de Recolección de Datos.....	120
3.4.1.1. Prueba Piloto.....	121

3.4.2. Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos .....	122
3.4.2.1. Validez de Forma .....	122
3.4.2.2. Confiabilidad.....	123
3.4.2.3. Escala para Evaluación de Clima Organizacional WES (Work Environment Scales).....	125
3.4.2.4. Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction).....	130
3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	134

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES DE LA POBLACIÓN MUESTRAL .....	135
4.2. VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL .....	147
4.2.1. Satisfacción Extrínseca .....	147
4.2.2. Satisfacción Intrínseca .....	160
4.2.3. Satisfacción General .....	173
4.3. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	177
4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	184
4.4.1. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	184

4.4.2. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	187
4.4.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	189
4.5. DISCUSIÓN .....	191
CONCLUSIONES .....	196
RECOMENDACIONES .....	197
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	199
ANEXOS .....	215

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN EDAD, SEXO Y ESTADO CIVIL. TACNA 2007.....	135
TABLA 2. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL AL QUE PERTENECE. TACNA 2007.....	139
TABLA 3. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN CARGO QUE OCUPA. TACNA 2007 .....	141
TABLA 4. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN CONDICIÓN LABORAL. TACNA 2007.....	142
TABLA 5. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN TIEMPO QUE LABORA EN EL MINSA. TACNA 2007 .....	144
TABLA 6. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO .TACNA 2007 .....	146

TABLA 7. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. TACNA 2007 .....	148
TABLA 8. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU SUPERIOR INMEDIATO. TACNA 2007.....	149
TABLA 9. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU SALARIO .TACNA 2007 .....	151
TABLA 10. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS RELACIONES ENTRE GERENCIA Y TRABAJADORES. TACNA 2007.....	152
TABLA 11. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA EL MODO EN QUE ESTÁ GESTIONADO. TACNA 2007 .....	154
TABLA 12. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU HORARIO DE TRABAJO. TACNA 2007.....	155
TABLA 13. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU ESTABILIDAD EN EL EMPLEO. TACNA 2007 .....	157

TABLA 14. SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007 .....	158
TABLA 15. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO. TACNA 2007 .....	160
TABLA 16. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LOS RECONOCIMIENTOS QUE OBTIENEN POR EL TRABAJO BIEN HECHO. TACNA 2007 .....	162
TABLA 17. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO. TACNA 2007 .....	163
TABLA 18. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES. TACNA 2007 .....	165
TABLA 19. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA SUS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN. TACNA 2007 .....	166

TABLA 20. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACEN. TACNA 2007.....	168
TABLA 21. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAN EN SU TRABAJO. TACNA 2007 .....	169
TABLA 22. SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007.....	171
TABLA 23. SATISFACCION GENERAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007.....	172
TABLA 24. CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION).....	174
TABLA 25. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y RANGO DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION) .....	176
TABLA 26. CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL WES (WORK ENVIRONMENT SCALES) .....	177

TABLA 27. CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007.....	179
TABLA 28. CORRELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	181
TABLA 29. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007 .....	185
TABLA 30. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL INTRÍNSECA DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007 .....	187
TABLA 31. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007 .....	189

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN EDAD. TACNA 2007.....	136
GRÁFICO 2.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN SEXO. TACNA 2007.....	136
GRÁFICO 3.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN ESTADO CIVIL. TACNA 2007.....	137
GRÁFICO 4.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL AL QUE PERTENECE. TACNA 2007 .....	139
GRÁFICO 5.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN CARGO QUE OCUPA. TACNA 2007.....	141
GRÁFICO 6.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN CONDICIÓN LABORAL. TACNA 2007.....	143
GRÁFICO 7.	PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN TIEMPO QUE LABORA EN EL MINSA. TACNA 2007 .....	144

GRÁFICO 8.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO. TACNA 2007.....	147
GRÁFICO 9.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO .TACNA 2007 .....	148
GRÁFICO 10.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU SUPERIOR INMEDIATO. TACNA 2007.....	150
GRÁFICO 11.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU SALARIO. TACNA 2007 .....	151
GRÁFICO 12.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS RELACIONES ENTRE GERENCIA Y TRABAJADORES. TACNA 2007.....	153
GRÁFICO 13.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA EL MODO EN QUE ESTÁ GESTIONADO. TACNA 2007.....	154

GRAFICO 14. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU HORARIO DE TRABAJO. TACNA 2007 .....	156
GRÁFICO 15. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA SU ESTABILIDAD EN EL EMPLEO. TACNA 2007 .....	157
GRÁFICO 16. SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA .TACNA 2007 .....	159
GRÁFICO 17. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO. TACNA 2007 .....	161
GRÁFICO 18. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LOS RECONOCIMIENTOS QUE OBTIENEN POR EL TRABAJO BIEN HECHO .TACNA 2007 .....	162
GRÁFICO 19. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO. TACNA 2007 .....	164

GRÁFICO 20.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES. TACNA 2007.....	165
GRÁFICO 21.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA SUS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN. TACNA 2007.....	167
GRÁFICO 22.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACEN. TACNA 2007 .....	168
GRÁFICO 23.	ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAN EN SU TRABAJO. TACNA 2007 .....	170
GRÁFICO 24.	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007 .....	171
GRAFICO 25.	SATISFACCIÓN GENERAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA .TACNA 2007.....	173

GRÁFICO 26. CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007 .....	179
--	-----

## **INDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1. ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (Overall Job Satisfaction) .....</b>	<b>216</b>
<b>ANEXO 2. ESCALA PARA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL WES (Work Environment Scales) .....</b>	<b>217</b>
<b>ANEXO 3. DATOS GENERALES DEL PERSONAL DE SALUD .....</b>	<b>220</b>

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud en el centro de salud Ciudad Nueva en el año 2007

Se realizó un estudio no experimental, prospectivo, transversal, correlacional causal en el que participaron 59 trabajadores del centro de salud de Ciudad Nueva de Tacna. La variable de estudio clima organizacional se midió con la Escala para Evaluación de Clima Organizacional (WES Work Environment Scales) y la variable Satisfacción laboral con la Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction*).

Los principales resultados fueron: El 55,93% de los trabajadores refiere estar satisfecho laboralmente, el 40,68% está ubicado en la categoría neutra (ni satisfecho ni insatisfecho) y el 3,39% manifiesta insatisfacción; El 76,27% valora el clima organizacional como inadecuado.

Se concluye que el clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de salud del Centro de Salud de Ciudad Nueva de Tacna, en el año 2007 ( $P = 0,072$ ).

*Palabras clave: Clima organizacional / satisfacción laboral/ trabajadores de salud.*

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to determinate the relation between organizational atmosphere and job satisfaction of the professionals who work in Ciudad Nueva Health Centre, during the year 2007.

The study that was carried out was experimental, prospective, transversal, and correlational. Fifty nine professionals who work in Ciudad Nueva Health Center, located in Tacna city, took part in this study. The variable of the study, organizational atmosphere and job satisfaction variables, were measured with The Work Environment Scale and Overall Job Satisfaction, respectively.

The main results were: Fifty five, ninety three percent of the workers referred that they were satisfied with their work, forty, sixty eight percent referred that they were in the middle category ( they were not satisfied, as well as, satisfied) and the three, thirty nine percent expressed they dissatisfaction. Seventy six, twenty seven percent of them considered the organizational atmosphere not adequate.

As a conclusion, there is not a significant relation between the organizational atmosphere and job satisfaction, of the health professionals who work in Ciudad Nueva Health Centre of Tacna, during the year 2007. (P = 0,072).

*Key Words: Organizational atmosphere/ job satisfaction/ health professionals.*

## **INTRODUCCIÓN**

**El trabajo juega un papel destacado en la vida del hombre. La mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida.**

**En las últimas décadas se manifiesta un creciente interés por la calidad de vida laboral y el impacto del trabajo sobre la salud tanto mental como física de las personas, lo cual nos hace ver la importancia que tiene la satisfacción laboral.**

**Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.**

**Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de una organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las**

políticas de la organización, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la organización; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

La satisfacción laboral en la atención sanitaria se ha igualado en importancia a la preparación científica del profesional o a la disposición de una determinada tecnología. El grado de calidad de los servicios ofertados por una organización está directamente relacionado con el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en ella y en su vinculación con la motivación. Al determinar la satisfacción laboral se está midiendo la calidad de la organización y de sus servicios internos.

Las investigaciones sobre el clima organizacional se constituyen en un proceso complejo por la dinámica de la organización, del entorno y de

los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima organizacional es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima organizacional varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que

culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

Este estudio tuvo como propósito identificar tanto el clima organizacional del centro de salud Ciudad Nueva así como también la

satisfacción laboral del personal de salud; y finalmente establecer la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud.

La presente investigación consta de V capítulos: el primero constituido por planteamiento del problema de investigación, el segundo presenta el marco teórico. El tercer capítulo constituido por el marco metodológico, el cuarto presenta los resultados, mientras que en el quinto capítulo se realiza la discusión de los resultados. Finalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Antecedentes del Problema**

El centro de salud de Ciudad Nueva está ubicado en la ciudad de Tacna ,en el distrito de Ciudad Nueva , pertenece a la Micro Red Cono Norte, es un centro de primer nivel de atención y esta categorizado como I - 4 en razón a que cuenta con internamiento, actualmente cuenta con sesenta y cuatro trabajadores, que en gran parte laboran como contratados por el Comité Local de Administración de Salud (CLAS) y como Servicios No Personales (SNP); asimismo ofrece servicios de medicina, obstetricia, enfermería, odontología, asistencia

social, farmacia ,laboratorio, tópico (Ministerio de Salud, 2007).

Jerárquicamente están organizados de manera lineal, pues la actividad decisional se concentra en una sola persona en términos administrativos (el personal de salud del establecimiento anteriormente mencionado está a cargo de un jefe; cuya denominación es gerente, cargo que es ocupado por un profesional médico.); también están organizados de manera funcional, porque se divide y realiza el trabajo de acuerdo a la especialidad de cada trabajador (Hodge, Jhonson, 1980).

En la estructura organizacional del centro de salud de Ciudad Nueva hay relaciones formales, pues permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, es decir, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel ó en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.; en consecuencia las relaciones laborales que se producen en el

centro de salud de Ciudad Nueva , se relacionan con el clima laboral , las mismas que influyen en la eficiencia de la tarea, y no solo ello sino que además constituye un aspecto fundamental al momento de valorar la salud mental de cada trabajador para la realización favorable de su tarea y puedan tener satisfacción laboral (Terán, 2007).

El personal de salud del centro en mención posee un conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que los caracterizan en el ambiente de trabajo donde diariamente se desempeñan: el trato del gerente con sus demás trabajadores, las relaciones entre los mismos trabajadores, la relación entre el personal de salud con la población usuaria; todos estos elementos van conformando lo que llamamos clima organizacional.

El clima organizacional influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución; algunos trabajadores sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos laboralmente,

insatisfechos con su sueldo actual, insatisfechos con su jefe o con sus compañeros, etc; estas condiciones determinan diversas actitudes y comportamientos que adoptan; dicha situación se traduce en los siguientes resultados: satisfacción con el trabajo actual solo el 45,5% está mayormente de acuerdo; con respecto a la interrelación con sus compañeros de trabajo el 34,6% es indiferente a la opinión y solo el 28,2% esta mayormente de acuerdo, satisfacción con las remuneraciones e incentivos que reciben el 14,1% esta mayormente de acuerdo y el 32,1% está totalmente en desacuerdo ; satisfacción con el ambiente de trabajo el 32,1% esta mayormente de acuerdo, el 30,1% es indiferente a la opinión y referente a la interacción del jefe el 43,6% esta mayormente de acuerdo, el 5,6% está totalmente en desacuerdo (Ministerio de Salud; 2004).

La satisfacción laboral está relacionado con el desempeño y principalmente con el clima organizacional; por tanto es necesario realizar un estudio para conocer el clima organizacional en el que se desenvuelve nuestro trabajador y la relación con su satisfacción laboral en el establecimiento,

para llevar acabo estrategias encaminadas a mejorar progresivamente la situación laboral del personal, lo cual se reflejará en una mejor atención a nuestros pacientes, razón de nuestro trabajo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a) ¿Se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007?

- b) ¿Se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El problema es importante porque nos permitirá conocer la situación actual de las relaciones en la organización, las expectativas futuras, la percepción de los trabajadores sobre su institución, funcionamiento, estructura y dinámica; por otro lado también se podrá identificar la actitud del personal de salud hacia su trabajo, el mismo que es el recurso más importante dentro de la organización.

La satisfacción laboral es una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de todo trabajador y también es un factor muy importante dentro de la atención de calidad que se tiene que brindar a nuestros pacientes.

Si una organización no cuenta con un clima favorable, estará en desventaja con otras que si lo cuentan; ya que un clima

organizacional favorable proporcionará una mayor calidad en la atención de sus servicios con el consiguiente aumento en la captación de usuarios o pacientes.

Este estudio nos permitirá efectuar intervenciones certeras en la estructura de la organización, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional, gestión de programas motivacionales, mejora en los sistemas de retribuciones, mejora en las políticas de personal, mejora en las condiciones de trabajo, etc.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar si se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007?.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar si se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007.
  
- b) Identificar si se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007.

### **1.5. HIPÓTESIS**

#### **1.5.1. Hipótesis general**

El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a) El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007.
  
- b) El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

**A nivel mundial se encontró los siguientes estudios:**

**En México se realizó el estudio de satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención medica, cuya conclusión fue que el personal médico manifestó mayor grado de satisfacción, mientras que el personal administrativo fue el menos satisfecho; los factores de mayor satisfacción en todos los grupos fueron la motivación, la importancia de las tareas desarrolladas y el rendimiento; por otro lado se encontró insatisfacción en el clima intragrupo con resistencia al cambio, insuficiente reconocimiento al trabajo y que la satisfacción laboral tiene relación con algunos aspectos del desempeño y, principalmente con el clima organizacional (Salinas, Calderón, Mendoza, 1994, 22-29).**

En Panamá se realizó el estudio de nivel de satisfacción y desempeño en actividades administrativas de enfermeras que laboran en el Hospital Marco A. Robles, cuya conclusión fue que no existe relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras y su desempeño en actividades administrativas (Ruiz, 1996).

En Chile se realizó el estudio de clima organizacional en un centro de salud de atención primaria: evaluación e intervención para mejorar la satisfacción laboral del equipo de salud en Santiago, en el que se encontró los siguientes resultados en la medición preintervención: satisfacción laboral regular; la mayor fortaleza del grupo es la motivación por su trabajo, mientras las mayores debilidades fueron las recompensas y la estructura. Se planteo estrategias de intervención en las variables estructura, recompensa y calidez; luego se realizó una evaluación postintervención, nueve meses después que reflejó una mejoría global en la percepción de clima organizacional, principalmente por el aumento significativo de la satisfacción en las variables intervenidas (Hidalgo, y Cabezas, 1997).

En Panamá se realizó el estudio de motivación y clima organizacional en el centro de salud Dr. Rómulo Roux, cuyos resultados fueron los siguientes: el personal está bien motivado y tiene un alto sentido de pertenencia a la institución, existe satisfacción de laboral en la mayoría del personal, siendo los motivos principales el buen ambiente en el trabajo, un buen ambiente físico, contar con una disponibilidad de recursos para trabajar, además de la atracción por el trabajo que realizan (Guzmán, 1998).

En Chile se llevó a cabo el estudio denominado factores que se asocian al grado de satisfacción laboral de las enfermeras que trabajan en el área intrahospitalaria del servicio de Salud Metropolitano, cuya conclusión es que un 62,4% están insatisfechas, un 34% está regularmente satisfecha y solo el 4,1% satisfecha; los factores que se asocian a la insatisfacción laboral son las condiciones de trabajo, las pocas oportunidades de desarrollo profesional y la baja remuneración (Hernández, Hevia, 1998).

En México se realizó el estudio de satisfacción laboral en el Centro Médico Nacional; cuya conclusión fue que el 91,6% del

personal estaba satisfecho con su trabajo, 41,6% tuvo reconocimiento por su desempeño y el 70% facilidades para superación y capacitación; 90,6% expresó estar capacitado para la labor que realiza; 90 y 93%, respectivamente, opinaron que las relaciones con los superiores y con el resto de los integrantes del equipo de trabajo eran adecuadas; 39% refirió carga excesiva de trabajo y 29%, presión durante la jornada laboral (Siordia, Mejía, y Cols; 2000, 119-123).

En México el estudio de satisfacción laboral de profesionales de la salud en el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS): se encontró que el 66,8% aceptó estar satisfecho por sus necesidades, las relaciones humanas entre los compañeros fueron catalogadas como aceptables por 1530 trabajadores y 1509 las calificaron de la misma forma respecto a sus jefes. Se interrogó el apoyo que recibe el trabajador de su jefe inmediato y se encontró que 46,3% recibe apoyo en problemas personales y 53,1% en caso de problemas relativos al trabajo: el proceso de comunicación entre el jefe inmediato y el trabajador permite que 887 trabajadores manifiesten su forma de pensar y sentir; 870 señalaron que cuando se les

solicitaba alguna tarea se les explicaba el motivo de su participación (Cabrera, Franco, 2004, 193-198).

En España se realizó el estudio de influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitario, en el centro de salud Dalt Sant Joan, cuyas conclusiones fueron que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral; el compromiso refuerza la motivación y percepción de demandas (Muñoz, Coll, y Cols; 2006).

También tenemos otros estudios como:

La serie de investigaciones conocida como los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago en 1927, bajo la dirección de Elton Mayo, de Harvard Business School, reconocieron la importancia de la supervisión sobre las actitudes de los trabajadores.

Mediante entrevistas establecieron cuestionarios muy estructurados sobre que le agradaba o disgustaba a cada empleado en materia del ambiente físico del trabajo, supervisión y aspectos de

la tarea. Los resultados de la entrevista se emplearon para mejorar las relaciones humanas. El estudio demostró que la satisfacción o insatisfacción tenía poca relación con el ambiente físico del trabajo. La satisfacción o insatisfacción dependía de las actitudes del grupo (Hernández, 2002).

En una reciente encuesta Gallup consideró a los estadounidenses de diversas partes de la nación para conocer sus actitudes hacia sus trabajos y sus lugares de trabajo. En una escala del 1 al 5 en la que 5 representa "extremadamente satisfecho", 71% de los encuestados calificaron su nivel de satisfacción con su lugar de empleo con 4 ó 5, mientras sólo 9% lo calificó con 1 ó 2. Consideraron los siguientes factores críticos para su satisfacción y desempeño en el trabajo: La oportunidad de hacer lo que ellos hacen mejor; lograr que sus opiniones cuenten; conseguir la oportunidad de aprender y crecer. Sesenta y dos de los que respondieron indicaron que en los siete días anteriores habían recibido el reconocimiento o la aprobación por un buen trabajo; 84% dijo que había tenido la oportunidad de trabajar para aprender y crecer durante el año anterior. Estos resultados son aplicables a lo largo del tiempo como también a lo largo de las fronteras nacionales.

Sin importar los estudios que desee observar, cuando a los trabajadores se les pregunta si están satisfechos con sus trabajos, los resultados tienden a ser muy similares: entre 70 y 80% informan que sí se sienten satisfechos en sus puestos. Estos números tienden a variar con la edad –conforme más maduros son los trabajadores más alta es la satisfacción. Pero aún la gente joven (menores de 25 años) informan niveles de satisfacción excesiva de 70%. Además, estos resultados son generalmente aplicables a otros países desarrollados. Por ejemplo estudios comparables entre trabajadores en Canadá, Gran Bretaña, Suiza, Alemania, Francia y México indican más resultados positivos que negativos (Hernández, 2002).

Muñoz, A. (1989) Universidad Complutense de Madrid: Los resultados lo llevan a suponer que, si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo como suponíamos, tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción- insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable- aunque con un contenido diferente para sujetos satisfechos e insatisfechos-. Se encontró una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y gusto con la tarea, motivación para el trabajo, moral laboral, proceso seguido por la motivación y voluntad de volver a la

empresa, y nula o no significativa con las demás variables laborales por último, hallamos que no existe relación significativa entre satisfacción en el trabajo y las variables demográficas y profesionales.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2002: realizó una encuesta en donde confirman que los trabajadores españoles manifiestan un nivel medio de satisfacción en el trabajo, al situarse en 6,79 puntos, en una escala de 0 a 10, en la que cero es ninguna satisfacción y 10 muy satisfecho. Los datos anteriores forman parte de los resultados obtenidos por la tercera Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, que el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha realizado en 2001. El 89,7% de los entrevistados respondieron que estaban satisfechos o muy satisfechos con su trabajo, lo que significa una mejora con respecto a la valoración sobre el mismo tema de años anteriores: 89,1% en 1999 y un 86,7% en 2000. Las principales fuentes de gratificación laborales que mencionan los entrevistados son: el gusto por la realización de su trabajo (24,5%), el compañerismo (11,8%), el sueldo (7,7%), el buen horario (7,5%) y el desarrollo personal (7,4%) (Hernández, 2002).

- **A nivel nacional se encontró los siguientes estudios:**

En Lima el estudio de satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión, cuya conclusión fue que el 65% de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, el 35% experimentan satisfacción; los factores que determinan la insatisfacción laboral, son los extrínsecos como: organización, salario y ambiente físico; comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones se tiene: en el hospital E. Rebagliati, el 60 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral, mientras que en el hospital Dos de Mayo el 90 por ciento de las enfermeras experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional (Hernández, 2002).

En Lima se encontró el estudio de nivel de satisfacción laboral y grado de ausentismo de las enfermeras del Hospital Central de Aeronáutica, cuya conclusión fue la siguiente: no existe relación directa entre satisfacción laboral y ausentismo, las áreas que contribuyen cuantitativamente a la satisfacción laboral son: independencia, capacitación técnica del supervisor, y utilización de

habilidades. Las áreas que contribuyen en menor proporción a la satisfacción laboral son: condiciones de trabajo y recursos materiales (Guevara, Llerena, Rojas, 1993).

En Cusco se realizó el estudio de satisfacción del usuario en servicios de hospitalización del Hospital de Apoyo N° 1, encontraron una tasa de satisfacción completa del 60%, el área donde se halló el mayor puntaje fue hostelería, y la que mostró el menor puntaje fue el área de interrelación (Andrade, Martínez; Saco, 1999).

En Puno se encontró el estudio denominado grados de satisfacción laboral de la enfermera en las unidades productivas de servicios de salud, cuya conclusión fue la siguiente: el grado de satisfacción fue parcial, las áreas críticas son las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos y las relaciones sociales (Ramos, 2003).

En Cusco se encontró el estudio de grado de satisfacción laboral del usuario interno en los establecimientos de salud de la red de Quispicanchi-Acomayo-Cusco, los resultados fueron que el grado de satisfacción laboral tomado con puntaje de 1 a 5 es de 3,23, lo

que denota satisfacción, no se encontró asociación estadísticamente significativa entre las variables ajenas a los procesos de atención misma y el mayor o menor grado de satisfacción del usuario interno; el puntaje alcanzado en el área de Confort fue de 3,14 llegando a corresponder a la satisfacción, el puntaje alcanzado en el área de Motivación fue de 2,93 llegando a corresponder a Insatisfacción, el puntaje alcanzado en el área de Eficiencia fue de 3,63 llegando a corresponder Satisfacción (Tarco, Saco y Cols; 2004).

También se han sustentado planteamientos relacionado con factores intrínsecos del trabajador, León, F (1976) y León y Pejerrey G (1978), en una investigación sobre factores considerados por empleados de oficina y trabajadores manuales al "ofrecerles un puesto", pusieron a comprobación la hipótesis de que los empleados de oficina peruanos, en comparación con los trabajadores manuales, son estimulados más poderosamente por los aspectos intrínsecos del trabajo (propiedades de la actividad laboral en sí, particularmente aquellas relacionadas con el crecimiento psicológico del trabajo) y menos poderosamente por los extrínsecos (características del entorno o contexto del trabajo). De los resultados obtuvieron que tanto los trabajadores manuales como entre los empleados de

oficina, los factores intrínsecos mostraron ser causas más poderosas de satisfacción-insatisfacción que los factores extrínsecos (Hernández, 2002).

León, F. Loli, A. y Montalvo A. (1975). Álvarez, D. (1994). Encontraron una alta relación de la satisfacción laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, asimismo reportaron mayor satisfacción laboral a nivel de gerentes y profesionales frente a los de menor jerarquía de puesto; también la variable tiempo de servicios presenta una relación directa decreciendo ésta a partir de los diez años de servicio. En relación a la edad, no muestra un patrón uniforme y los puntajes relacionados con aspectos intrínsecos como logro y responsabilidad fueron de mayor puntuación mientras que el de remuneración como factor extrínseco, obtuvo menor puntuación (Hernández, 2002).

Velásquez (1982), en un estudio realizado a empleados bancarios que pertenecen a diferentes puestos de trabajo. Afirma que la satisfacción laboral está en función no sólo de lo que gana por su situación laboral, sino también de donde él está situado respecto a su nivel de aspiraciones; afirma también que cuando el ambiente

ofrece pocas posibilidades para la satisfacción de las necesidades, este tipo de personas serán las menos felices. También halló que ambos géneros tenían actitudes parecidas frente al puesto de trabajo y hacia la empresa. Afirmando también que a mayor grado de instrucción alcanzado por un empleado, éstos puntúan más alto y por ende logran mayor satisfacción, y a menor grado de instrucción tienden a tener puntajes bajos (Hernández, 2002).

Izquierdo (1983), en un estudio realizado en el Banco Central de Reserva del Perú, acerca de las actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico, afirma que la satisfacción laboral puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personales, pero para que los trabajadores se sientan satisfechos, se requiere un alto grado de comprensión e integración del elemento trabajadores con la empresa. Reportó que existe relación entre la actitud positiva y el cargo jerárquico que se desempeña. No hay relación entre las actitudes positivas con respecto a la edad cronológica, existe independencia entre estas dos variables. No hay relación de la actitud positiva con respecto al género, si existe relación con respecto al grado de instrucción (Hernández, 2002).

Sonia Palma reportó en una muestra de 952 trabajadores en cinco grupos ocupacionales un nivel de satisfacción promedio en trabajadores dependientes en Lima Metropolitana, siendo los factores intrínsecos los de mayor satisfacción, las diferencias por género favorecen a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral; así también a los trabajadores que atienden directamente al público siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción (Palma, 1999).

**\*A nivel local:** se realizó revisión bibliográfica, se encontró el siguiente estudio de clima organizacional en el puesto de salud Intiorko, cuyo resultado fue el siguiente: el 57% de los trabajadores opina que existe buenas relaciones de trabajo, seguido de un 43% que opina lo contrario; el 64% manifiesta que la labor que realizan les permite el desarrollo personal, a través de las capacitaciones y el 36% refiere que falta mayor motivación, lo que no le permite lograr su autorrealización como profesional. En la institución existe estabilidad que asegura el cambio y adecuación de la organización para enfrentar los desafíos con un 66% (Miranda, Ancco, 2006).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

La medición de la satisfacción laboral constituye una tarea necesaria además, porque sólo lo que se cuantifica es susceptible de mejora. Iñigo Larrea considera la medición "una herramienta de gestión que sirve para detectar que deficiencias encuentran los trabajadores en su relación con la empresa y que aspectos les satisfacen y cuales les producen insatisfacción y en qué medida. El fin último es que la dirección analice esas disfunciones o deficiencias y tome en su caso las correspondientes acciones de mejora".

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de atención. A cerca de la importancia del desempeño laboral en la evaluación de los procesos, Freeborn y Greenlick propusieron una clasificación de métodos, donde consideraron como elementos fundamentales del análisis la capacidad profesional y técnica del trabajador, la satisfacción del paciente y la satisfacción del "proveedor", integrando en su modelo aspectos de proceso y resultados.

Es responsabilidad de las instituciones del Sector Salud establecer estrategias que permitan la evaluación continua de las condiciones bajo las cuales se proporciona la atención médica. En el desarrollo de estas acciones para mejorar la calidad, deben considerarse tanto la monitoría y la evaluación, como los principios de desarrollo y cambio organizacional, con la finalidad de modificar las variables de comportamiento y desempeño laboral, establecer la pertinencia e identidad institucional y fomentar actividades positivas en ambientes organizacionales más adecuados (Donabedian, 1990, 113-117).

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud.

Diferentes estudios comprobaron que los motivadores más eficaces son los intrínsecos de trabajo mismo. Desde luego que los extrínsecos, como el salario, son un incentivo importante utilizado fundamentalmente en la industria, aunque también se demostró que con frecuencia no tiene las características de motivación que se le atribuyen (Dirección General de Servicios de Salud, 1992).

El modelo desarrollado por Herzberg señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Por otro lado las teorías de comportamiento de salud en el ámbito interpersonal, suponen que las personas existen en entornos donde los pensamientos, consejos, ejemplos, ayuda y apoyo emocional de otras personas influyen en sus propios sentimientos,

comportamientos y salud. Los individuos y grupos significativos comprenden miembros de la familia, colegas, pares, profesionales de la salud y otros entes sociales, que son similares a ellos o que influyen en ellos. Las personas se ven influidas por sus entornos sociales y al mismo tiempo ejercen influencia en éstos.

Las teorías de comportamiento interpersonal de salud, no se limitan al desarrollo de la comprensión de las interacciones, si bien la dinámica de las relaciones con frecuencia se halla en el nexo de estos marcos teóricos. A este nivel las teorías incluyen factores relacionados con la experiencia y las percepciones de los individuos con respecto a su ambiente, junto con sus características personales (Ministerio Nacional de Salud 1994).

## **2.2.1. Clima Organizacional**

### **2.2.1.1. Definición de clima organizacional**

Según Hall (1996), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por

los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo (Dessler, 1993).

En función de esta falta de consenso, Dessler ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional

como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Dessler, 1993, 181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización" (Dessler, 1993, 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "...las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" .

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas,

influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo (Carvajal, 2000).

Diversas investigaciones sobre el tema tuvieron anteriormente resultados contradictorios y conclusiones teóricas erradas, producto de: definiciones diferentes sobre clima de la organización, métodos de medición diferentes, enfoques analíticos distintos y de que a veces se consideraba al clima

como una variable dependiente y otras como variable independiente o interviniente.

Hay tres escuelas cuyo pensamiento es distinto con respecto a lo que cada una entiende como clima organizacional a fin de poder ampliar nuestra visión sobre el mismo.

**A. Características objetivas de la organización de la realidad**

El clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente perdurables, que influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.

El efecto del clima sobre la conducta del colaborador se contempla desde la perspectiva de: las dimensiones estructurales (estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico), de los

propósitos (limitación y restricción de la libertad de decisión y de acción), los procesos de recompensa y retribución.

Los métodos de medición abarcan las percepciones individuales del medio ambiente y los índices objetivos de la varianza situacional y las dimensiones estructurales (estructura de la organización, procesos o medio ambiente físico del trabajo).

**B. Percepción individual de atributos subjetivos y descripción**

Conciben al clima organizacional como una serie de variables de la percepción, una serie de atributos cualitativos específicos de una organización determinada (modo en que una empresa trata a sus miembros, grado de autonomía individual, estilo de dirección, "calor", apoyo y tipo de recompensa y retribución).

Los elementos críticos consisten en las percepciones individuales (de la realidad) de la organización, y estas percepciones y descripción de las mismas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la empresa.

Mientras que en la anterior definición los índices objetivos de la organización constituyen el núcleo central en cuanto realidad objetiva fuera de la persona, en ésta definición se subraya la percepción individual de esta realidad exterior.

Clima de la organización sería la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, además de las percepciones del mismo respecto a su organización.

### **C. Constructo personalizado y globalizado**

Denominan clima de la organización al clima psicológico, se trata de un constructo personalista,

una serie de percepciones globales del individuo sobre su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción entre las características personales y las de la organización.

Es decir, combinación de características objetivas y hechos de la organización y características individuales del que percibe (valores, necesidades, objetivos, expectativas). Cómo percibe el individuo al entorno laboral sin tomar en cuenta cómo lo hacen otros al mismo entorno. Es un atributo aditivo del individuo y se mide así.

El clima de la organización se trata de una descripción del mundo laboral, pero la satisfacción en el trabajo representa una evaluación.

Podría decirse que éstos tres enfoques constituyen partes de un proceso de desarrollo de tres etapas, que parte de las características objetivas y externas para el colaborador de la empresa (nivel 1),

pasa por los atributos subjetivos de la organización percibidos por el individuo (nivel 2) y llega hasta el constructo psicológico del clima globalizado y personalizado (nivel 3), que representa las condiciones que el individuo forma acerca de la empresa.

Así, la calidad del clima individual de la organización depende de la interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

Entonces el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el

ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Paz, 2007).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y

otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- ✓ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema 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.) (Martínez, 2000).

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.) (Goncalves, 1997).

### **2.2.1.2. Eficacia organizacional**

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos (Carvajal, 2000).

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (Chiavenato, 1994, 28); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (Chiavenato, 1994, 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se

**persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado (Carvajal, 2000).**

**Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados (Carvajal, 2000).**

**La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la**

tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos” buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

#### **2.2.1.3. Dimensiones del clima organizacional:**

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc (Martínez, 2000).

Litwin y Stinger fueron los primeros en postular la existencia de nueve dimensiones que

explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**A. Estructura:** Representa la percepción que tiene 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**B. Responsabilidad (*empowerment*):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el

sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

C. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

D. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

E. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**F. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**G. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**H. Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**I. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos

personales con los de la organización (Litwin, y Stinger, 1978).

Además tenemos otras dimensiones:

- ✓ **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- ✓ **Polarización del estatus:** grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- ✓ **Flexibilidad e innovación:** receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos.
- ✓ **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ✓ **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ✓ **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan

en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- ✓ **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar (Paz, 2007).

#### **2.2.1.4. Teoría de clima organizacional de Likert**

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

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una

organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

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

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

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

- ✓ Clima de tipo autoritario: Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- ✓ Clima de tipo Participativo: Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los

superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

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

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la

administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

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

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

una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

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

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer

y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la

organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1; 2; 3 y 4, que a continuación se explican brevemente:

- ✓ Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
- ✓ Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).
- ✓ Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- ✓ Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag

Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
  - Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
  - Actitudes hacia el contenido del puesto
  - Actitudes hacia la supervisión
  - Actitudes hacia las recompensas financieras
  - Actitudes hacia las condiciones de trabajo
  - Actitudes hacia los compañeros de trabajo
- (Martínez, 2000).

La consultora Hay Group, con sede en Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella.
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Para la Consultora Gestar las variables a medir serían las doce siguientes: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En todo caso y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

#### **2.2.1.5. Relaciones entre clima organizacional y variables actitudinales y conductuales**

El Clima de la organizacional, en cuanto variable independiente ejerce influencia sobre:

- ✓ Satisfacción en el trabajo: el clima presenta una relación muy estrecha con la satisfacción en el trabajo sentida por el empleado, a un mejor clima organizacional corresponde una mejor satisfacción con el trabajo del colaborador. Esta relación estaría moderada por la variables "valores laborales" y por las variables "posición dentro de la organización".

- ✓ **Interacciones interpersonales:** también tiene una relación muy estrecha, a un mejor clima correspondería el desarrollo de mejores relaciones.
- ✓ **Cohesión del grupo:** relación ídem a las anteriores.
- ✓ **Vinculación individual con el trabajo y con el entorno laboral:** relación muy estrecha.
- ✓ **Productividad / rendimiento:** un clima “consistente” provoca una mayor productividad, una atmósfera autónoma, no estructurada, deja mayor margen a las aptitudes y talentos individuales y contribuye en mayor medida al rendimiento laboral del colaborador individual, el producido personalmente. Un clima “específico” produce un rendimiento laboral cualitativamente superior y mejor. Así, la relación que une al clima organizacional con el rendimiento laboral parece depender:

- Del estilo de dirección practicado.
- De las reglamentaciones de la organización.

- Del grado de libertad de decisión o de la independencia individual con respecto a la innovación.
- Del grado de corroboración o confirmación y del apoyo prestado por la empresa a sus colaboradores.
- De la percepción individual del clima real de la empresa y de la organización misma (orientación general de ésta).

Clima como variable interviniente pretende comprobar la eficacia de los programas de entrenamiento, del estilo de dirección modificado y de las necesidades y expectativas interindividuales de los colaboradores en el puesto de trabajo (son las variables independientes). Las variables dependientes serían el rendimiento laboral, presencia en el puesto de trabajo, frecuencia de bajas, entre otras.

Los resultados con respecto a la influencia del clima sobre:

- ✓ **Estilos de dirección:** diferentes estilos producen diferentes climas en las organizaciones y logran un rendimiento laboral personal superior y cualitativamente mejor.
- ✓ **Entrenamiento:** los resultados sobre la influencia del clima son muy consistentes. Un clima adecuado podría consolidar positivamente la eficacia del entrenamiento, consiguiendo un cambio permanente de las actitudes y la conducta.
- ✓ **Necesidades y expectativas interindividuales:** (como ser rendimiento, autonomía, dominio, pertenencia, reglamentación, etc.) un clima de apoyo y de consolidación guarda estrecha relación con la satisfacción en el trabajo, independientemente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades individuales en el puesto. Trabajadores individuales prefieren distintas características de la organización a causa de sus diferentes necesidades. Clima y necesidades influyen sobre la satisfacción y el rendimiento. Los colaboradores que se encuentran en un nivel de la organización no tienen por qué

sentir igualmente un clima positivo y protector que los de otro nivel. De allí, que es conveniente elaborar climas para la organización en su conjunto como para cada uno de sus distintos niveles, secciones, departamentos u oficinas.

El clima organizacional en cuanto variable dependiente, dependería de la estructura de la organización, y sería eventualmente variable, debido a la implantación y realización de programas de entrenamiento y de formación. La percepción y la descripción individuales del clima varían en los colaboradores de diferentes tipos de organización (en función del nivel de la organización al que pertenece).

La dimensión estructural (nivel de la organización) presenta relaciones positivas sólidas con el clima organizacional y con la satisfacción en el trabajo.

**El grado de burocratización influencia sobre la percepción individual del clima.**

**El grado de libertad de decisión guarda estrecha relación con la percepción del clima por parte del colaborador individual.**

**Las investigaciones tienen permitido mensurar un factor organizacional definido como clima organizacional de grupo. Tal factor se demuestra revestido de una importancia particular en la investigación / intervención de clima organizacional. Este permite revelar el nivel de cohesión de los grupos de trabajo, siendo un buen indicador de tipo de cambio realizable en la organización. Si existe un buen clima informal en los diferentes grupos de la organización significa indirectamente que el nivel de motivación es bueno y que, entonces, los trabajadores están prontos para el modelo organizacional de alta responsabilidad y alta participación (Paz, 2007).**

#### **2.2.1.6. Importancia del clima organizacional en la administración:**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

## **2.2.2. Satisfacción Laboral:**

**2.2.2.1. Definición:** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser" (Márquez, 2001).

Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (Davis, y Newstrom, 1999).

Satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir (Robbins, 1999).

Márquez menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

- Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa".

También menciona que:"La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las

conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación" (Márquez, 2001).

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox hace el siguiente comentario: Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción (Palafox, 1995).

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral (Márquez, 2001).

#### **2.2.2.2. Teoría sobre satisfacción laboral:**

##### **A. Teoría de la Aproximación Bifactorial**

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg en 1959, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores

extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó “factores motivadores”) mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de “factores higiénicos”) (Pérez, Fidalgo, 2000).

Lo interesante es que para motivar al individuo, “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y

el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Atalaya, 1999).

Las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir los datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner, y Otros, 1996).

## **B. Teoría de Maslow**

También tenemos la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que es la más conocida y estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

- Fisiológicas.- necesidades físicas hambre, sed, sexo.

- **Seguridad.-** protección del daño físico y emocional.
- **Social.-** la aceptación, los amigos, el afecto.
- **Estima.-** interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
- **Autorrealización.-** Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

“El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía”, y considera que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores.

Esto lleva a pensar en el hecho de que; en el momento en que se tiene mucha hambre, la conducta se ve orientada hacia la satisfacción del hambre y esto bloquea o dificulta que el interés de

la persona se oriente a otras necesidades como estudiar para un examen.

De esta forma la no satisfacción de unas conlleva a la no aparición de las superiores.

Maslow (1970) separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

### **C. Teoría del Ajuste en el Trabajo**

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist, 1964; Davis, Lofquist, 1968; Dawis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el

individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales

- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales (Hernández, 2002).

#### **D. Teoría del Grupo de Referencia Social**

Hulen (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

## **E. Teoría de la Discrepancia**

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke (1969, 1976, 1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke (1976,1984) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado (Locke, 1976).

Locke (1969, 1976) señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona,

condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

#### **F. Modelo del Procesamiento de la Información Social**

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de como deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

## **G. Teoría de los Eventos Situacionales**

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? , ¿por qué

algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?.

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión

esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### **H. Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral**

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975).

Para Bussing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

- La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

- **La insatisfacción laboral constructiva:** el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- **La insatisfacción laboral fija:** el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- **La pseudo-satisfacción laboral:** el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

## **I. Teoría de Mayo.**

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los

experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización (Chiavenato, 1989).

## **J. Teoría de las necesidades de Mc Clelland.**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a

terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y

estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.

- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados (Atalaya, 1999).

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

## **K. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.**

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría

se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor.

#### **L. Teoría de Campo de Lewin**

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan (Dessler, 1993).

### **M. Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.**

Vroom 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.

### **N. Teoría de Shein del Hombre Complejo.**

La teoría de Shein se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian

constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) 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, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas (Brunet, 1999).

### **2.2.2.3. Factores determinantes:**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins, consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales:

- **Variedad de habilidades:** es el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea:** es el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el

trabajo de otras personas en la organización inmediata en el ambiente externo.

**Autonomía:** es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

**Retroalimentación del puesto mismo:** es el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

**Sistema de recompensas justas**

- En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los

empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo (Robbins, 1998).

#### **2.2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral**

Las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

##### **a) Satisfacción y Productividad**

Una revisión cuidadosa de la investigación indicó que sí existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, las correlaciones son consistentemente bajas-cercanas a +0,14. Esto significa que no más de 2% de la varianza en la producción puede tomarse en cuenta para la satisfacción del empleado. Sin embargo, la introducción de variables modernas ha mejorado la relación. Un ejemplo de esto se da que la relación es más fuerte

cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que laboran con máquinas la productividad va a estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos. Una de las razones por las que no se ha obtenido un fuerte apoyo para la tesis de que la satisfacción estimula la productividad es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo (Hernández, 2002).

#### **b) Satisfacción y Ausentismo**

El ausentismo se manifiesta mediante enfermedades, problemas familiares, etc. El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos

médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo. Se ha encontrado en los estudios una correlación moderada –por lo común menos de 0,40.

El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta.

Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. El punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable

para la organización. Si bien existe una relación directa entre la satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

### **c) Satisfacción y Rotación**

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

### **d) Satisfacción y salud de la Persona**

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que

hay una correlación positiva. Es necesario determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

Diferentes estudios han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

#### **2.2.2.5. Importancia de la satisfacción laboral**

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la

organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado (Hernández, 2002).

Además, la satisfacción laboral es de gran interés “en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales” .

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en

general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, J; 1996).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Hernández, 2002).

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- a. Clima organizacional:** Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc (Goncalves, 1997).

- b. Satisfacción laboral:** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (Marquez, 2001).
  
- c. Personal de Salud:** Toda persona que trabaja en salud, que pertenezcan al grupo ocupacional médico, obstetrix/obstetra, odontólogo, enfermera, trabajadora social, técnico de enfermería, técnico de laboratorio, técnico administrativo; los mismos que pueden ser nombrados , contratados , o trabajen como SNP.
  
- d. Relaciones:** Es el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros. Tiene las siguientes subescalas: implicación, cohesión y apoyo (Scat, 2007).
  
- e. Autorrealización:** Es el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la

presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Tiene las siguientes subescalas: Autonomía, Organización y Presión (Scat, 2007).

**f. Estabilidad / cambio:** Es el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo. Tiene las siguientes subescalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad (Scat, 2007).

**g. Satisfacción intrínseca:** Actitud del trabajador frente a aspectos relativos al reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc; (Pérez, Fidalgo, 2000).

**h. Satisfacción extrínseca:** Actitud del trabajador frente a aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc; (Pérez, Fidalgo, 2000).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es un estudio cuantitativo, porque tiene un alto grado de estructuración y genera información numérica para realizar el análisis estadístico (Polit, Hungle, 1997).

El diseño empleado en la investigación es no experimental, pues no se manipuló ninguna variable; y correlacional causal, por que describe el tipo de relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de salud del centro de salud Ciudad Nueva (Hernández, 1999).

### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio estuvo conformada por todo el personal de salud que labora en el centro de salud Ciudad Nueva, que son un total de sesenta y cuatro.

El estudio se realizó mediante un censo, el cual permitió el recuento de todos los elementos de la población con el se determinó la distribución de sus características, cual es la satisfacción laboral, como es el clima organizacional y la relación entre clima organizacional - satisfacción laboral (Terrones, 1998).

El censo fue aplicado a cincuenta y nueve trabajadores; cinco trabajadores no fueron censados por no cumplir con los criterios de inclusión: tres de ellos estuvieron de vacaciones y dos no desearon participar del estudio.

Habiéndose trabajado con toda la población no hubo necesidad de una muestra.

### **3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **3.3.1. Variable independiente: Clima Organizacional**

- **Definición Conceptual:** Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.
- **Definición operacional:** Es la valoración obtenida al aplicar la Escala para Evaluación de Clima Organizacional (WES Work Environment Scales), que consta de 90 ítems referidos a puntos específicos tales como relaciones, autorrealización estabilidad/ cambio; cuya medición será nominal, indicando V si la frase es verdadero y F si la frase es falsa.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Unidad // Categorías	Escala
Variable independiente  Clima Organizacional	- Relaciones	- Implicación - Cohesión - Apoyo	- V(verdadero)=1	Nominal
	- Autorrealización	- Autonomía - Organización - Presión.		
	- Estabilidad / Cambio	- Claridad - Control - Innovación - Comodidad	- F (falso) = 2	

### 3.3.2. Variable independiente: Satisfacción laboral

- **Definición Conceptual:** Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- **Definición operacional:** Es la valoración obtenida al aplicar la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) de Warr, Cook y Wall; que consta de 15 ítems , se medirá a través de la escala de Likert, asignando un valor de 1 a Muy Insatisfecho, correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Unidad // Categorías	Escala
Variable dependiente	- Factores Intrínsecos	- Libertad para elegir el propio método de trabajo.	- Muy insatisfecho = 1	Ordinal
		- Reconocimiento por el trabajo bien hecho.	- Insatisfecho =2	
Satisfacción laboral		- Responsabilidad asignada.	- Moderadamente insatisfecho =3	
		- Posibilidad de utilización de capacidades.	- Ni satisfecho	
		- Posibilidad de promoción	- Ni insatisfecho =4	
		- Atención prestada a las sugerencias.	- Moderadamente satisfecho =5	
		- Variedad de tareas realizadas.	- Satisfecho =6	
			- Muy satisfecho =7	
	- Factores Extrínsecos	- Condiciones físicas del trabajo.		
		- Compañeros de trabajo.		
		- Superior inmediato.		
		- Salario.		
		- Relaciones entre gerencia y trabajadores.		
		- Modo de gestión.		
		- Horario de trabajo.		
		- Estabilidad del empleo.		

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. Técnica de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utilizó como método: la encuesta (Hernández, 1986), que permitió obtener la información de los sujetos de estudio, proporcionado por ellos mismos. La técnica: el cuestionario que fue aplicado a todo el personal de salud del centro de salud Ciudad Nueva que cumplieron con los criterios de inclusión.

La recolección de datos se realizó previa coordinación con el gerente del establecimiento; y se tomó como criterio los horarios de atención de los trabajadores.

Antes de comenzar la recolección la investigadora dio las instrucciones necesarias con respecto al cuestionario y resaltó la importancia de su sinceridad en las respuestas.

En el proceso de recolección de datos, la responsable de la investigación realizó un monitoreo del cumplimiento de las encuestas y además estuvo en coordinación permanente con el personal que se encargó de encuestar.

En todo el proceso se tuvo en cuenta los principios éticos de confidencialidad y anonimato, en amparo de la identidad y privacidad del personal de salud.

Por otro lado se solicitó al personal de salud su consentimiento verbal de participar en el estudio, para ello se le dio a conocer el objetivo del estudio, los beneficios de los resultados para la institución, garantizándole el anonimato de los datos que consigne en el instrumento.

#### **3.4.1.1. Prueba Piloto**

Antes de la recolección de datos se realizó una prueba piloto, previa coordinación con la gerencia del centro de salud San Francisco, solicitando autorización y las facilidades necesarias.

Se aplicó el instrumento a 40 trabajadores que poseían características semejantes a la población de estudio, con el propósito de conocer la validez de forma, es decir la claridad de los reactivos; así como también saber el tiempo promedio que demoraba su aplicación.

### **3.4.2. Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.4.2.1. Validez de Forma**

La validez de forma de ambos instrumentos: Escala para Evaluación de Clima Organizacional (WES Work Environment Scales) y la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), fueron evaluados luego de la aplicación de la prueba piloto , en la cual se obtuvo que los reactivos son entendidos con claridad y el tiempo promedio que demora su llenado es de diez minutos.

### **3.4.2.2. Confiabilidad**

La confiabilidad de la Escala para Evaluación de Clima Organizacional (WES Work Environment Scales) fue calculada mediante la fórmula 20 de Kuder-Richardson (KR-20), para cada una de las dimensiones del clima organizacional y son las siguientes:

- Implicación (KR-20=0,84)
- Cohesión (KR-20=0,69).
- Apoyo (KR-20=0,77).
- Autonomía (KR-20=0,73).
- Organización (KR-20=0,76).
- Presión (KR-20=0,80).
- Claridad (KR-20=0,79).
- Control. (KR-20=0,76).
- Innovación (KR-20=0,86).
- Comodidad (KR-20=0,81).

La confiabilidad total de la escala para evaluar el clima organizacional es KR-20 = 0,781 (Salgado, Romeseiro, Iglesias, 1999).

La confiabilidad de la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) es la siguiente:

- Satisfacción general (Alfa de Crombach entre 0,85 y 0,88).
- Satisfacción Intrínseca (Alfa de Crombach entre 0,79 y 0,85).
- Satisfacción Extrínseca (Alfa de Crombach entre 0,74 y 0,78).

Esto nos indica una alta confiabilidad, hay mayor grado de congruencia interna (Pérez, Fidalgo, 1999).

Para obtener información de la variable independiente: Clima organizacional se aplicó el instrumento: Escala para Evaluación de Clima Organizacional (WES Work Environment Scales) (Scat, 2007).

Respecto a la variable dependiente: Satisfacción laboral, la información se obtuvo a través de la aplicación del

**instrumento: La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall.**

A continuación se describe ambos instrumento de recolección de datos:

#### **3.4.2.3. Escala para Evaluación de Clima Organizacional WES (Work Environment Scales).**

Este instrumento nos proporcionará las escalas para evaluar diversos aspectos del clima, los que están referidos a puntos específicos como relaciones, autorrealización, y estabilidad / cambio; cada una de las cuales tienen sus respectivas subescalas.

La escala WES fue desarrollada por Paúl M. Insel y Nedoth Moos en 1964 consta de 90 ítems.

**Relaciones:** es una dimensión formada por las siguientes subescalas: implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados

están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.

**Autorrealización:** entendida como la orientación hacia unos objetivos. Compuesta por las subescalas: Autonomía, Organización y Presión que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

**Estabilidad/cambio.** Compuesta por las subescalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad, que evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los

empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo.

**Descripción de las diez subescalas:**

- **Implicación (IM):** grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- **Cohesión (CO):** grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.
- **Apoyo (AP):** grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social.
- **Autonomía (AU):** grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- **Organización (OR):** grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

- **Presión (PR):** grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral.
- **Claridad (CL):** grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- **Control (CN):** grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- **Innovación (IN):** grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- **Comodidad (CE):** grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable (Scat, 2007).

La escala WES presenta dos respuestas: Verdadero (V) y Falso (F), para calificar se toma el número de ítems contestados en dirección a lo que califica.

La clave de ubicación de cada uno de los ítems dentro de estas escalas y subescalas:

<b>I. RELACIONES</b>	<b>ITEM</b>
1. Implicación (IM)	1;11;21;31;41;51;61;71;81
2. Cohesión (CO)	2;12;22;32;42;52;62;72;82
3. Apoyo (AP)	3;13;23;33;43;53;63;73;83
<b>II. AUTORREALIZACIÓN</b>	
4. Autonomía (AU)	4;14;24;34;44;54;64;74;84
5. Organización (OR)	5;15;25;35;45;55;65;75;85
6. Presión (PR)	6;16;26;36;46;56;66;76;86
<b>III. ESTABILIDAD / CAMBIO</b>	
7. Claridad (CL)	7;17;27;37;47;57;67;77;87
8. Control (CN)	8;18;28;38;48;58;68;78;88
9. Innovación (IN)	9;19;29;39;49;59;69;79;89
10. Comodidad (CE)	10;20;30;40;50;60;70;80;90

#### **3.4.2.4. Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction):**

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala está conformada por quince ítems:

1. Condiciones físicas del trabajo
2. Libertad para elegir el propio método de trabajo.
3. Compañeros de trabajo
4. Reconocimiento por el trabajo bien hecho.
5. Superior inmediato
6. Responsabilidad asignada.

7. Salario.
8. Posibilidad de utilización de capacidades.
9. Relaciones entre gerencia y trabajadores.
10. Posibilidad de promoción.
11. Modo de gestión
12. Atención prestada a las sugerencias.
13. Horario de trabajo.
14. Variedad de tareas realizadas.
15. Estabilidad en el empleo.

La escala está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- ❖ **Subescala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2; 4; 6; 8; 10; 12 y 14).

- ❖ **Subescala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1; 3; 5; 7; 9; 11; 13 y 15).

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- **Satisfacción general:** Es la puntuación total que se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.
- **Satisfacción extrínseca:** sus valores oscilan entre 7 y 49.

- **Satisfacción intrínseca: sus valores oscilan entre 8 y 56.**

**A continuación se indica la confiabilidad de este instrumento: Satisfacción General (Coeficiente alpha entre 0,85 y 0,88), Satisfacción Intrínseca (Coeficiente alpha entre 0,79 y 0,85) y Satisfacción Extrínseca (Coeficiente alpha entre 0,74 y 0,78) (Pérez, Fidalgo, 2000).**

**Se elaboró el Anexo – 3 que contiene algunas características sociodemográficas del personal de salud, con la finalidad de complementar los objetivos del presente estudio .Consta de siete ítems referidos a: edad, género, estado civil, grupo ocupacional al que pertenece, cargo que ocupa en el centro de salud, condición laboral, tiempo que labora en el centro de salud.**

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Después de ser recolectados los datos fueron clasificados y luego procesados utilizando el programa estadístico SPSS 12 (The Package Statistical for the Social Sciences) en español.

La existencia de relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral se probó empleando la Prueba de Chi cuadrado, tomándose como significativo toda  $P < a 0,05$ .

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

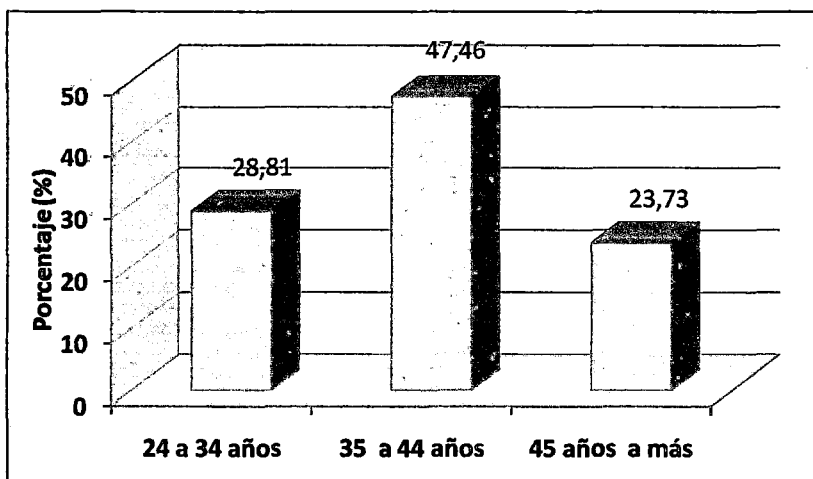
#### 4.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y LABORALES DE LA POBLACIÓN MUESTRAL

**TABLA 1. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN EDAD, SEXO Y ESTADO CIVIL. TACNA 2007**

Características	Nº=59	%
<b>Edad (Grupos etáreos)</b>		
24 – 34 años	17	28,81
35 – 44 años	28	47,46
≥ 45 años	14	23,73
<i>Media = 39    DE= 7,00</i>	<i>Mínimo = 24</i>	<i>Máximo = 54</i>
<b>Sexo</b>		
Masculino	20	33,90
Femenino	39	66,10
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>
<b>Estado civil</b>		
Casado/a	23	38,98
Soltero/a	17	28,81
Conviviente	12	20,34
Separado/a	7	11,86

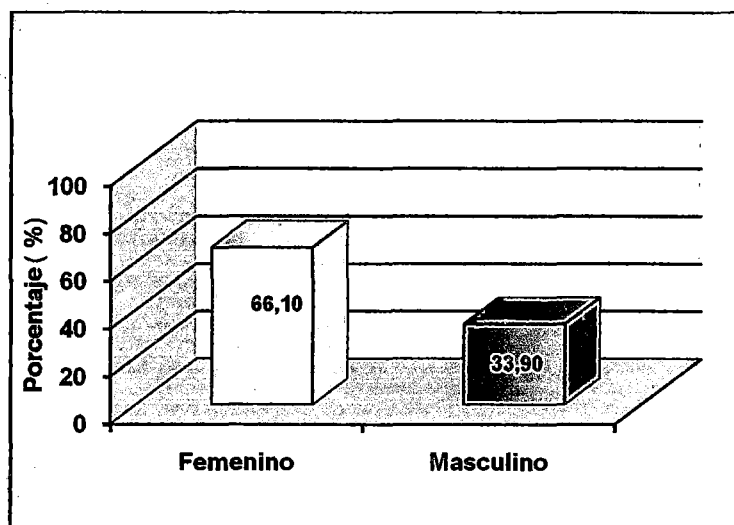
Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 1. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN EDAD. TACNA 2007**



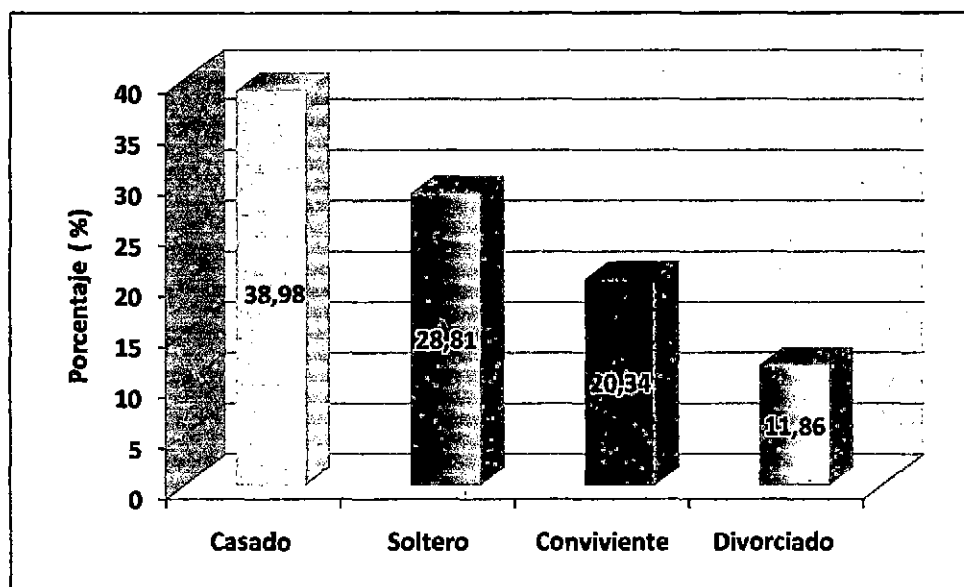
Fuente: Tabla 1

**GRÁFICO 2. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN SEXO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 1

**GRÁFICO 3. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN ESTADO CIVIL. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 1

### INTERPRETACIÓN

Se observa en la Tabla y Gráficos 1,2 y 3, que casi la mitad del personal encuestado (47,46 %) tiene edades entre 35 a 44 años, un poco más de la cuarta parte (28,81 %) de 24 a 34 años, y la diferencia 45 a más años de edad.

Así mismo apreciamos la frecuencia de las edades de la muestra total, la misma que comprende edades de 24 a 34 años con un 28,81%; la mayor frecuencia se encuentra entre 35 años a 44 años con 47,46% y finalmente de 45 años a más un 23,73%.

También se puede visualizar que la distribución de la frecuencia según género del personal encuestado, es en un 33,90% de sexo masculino y mientras que el 66,10% es de sexo femenino.

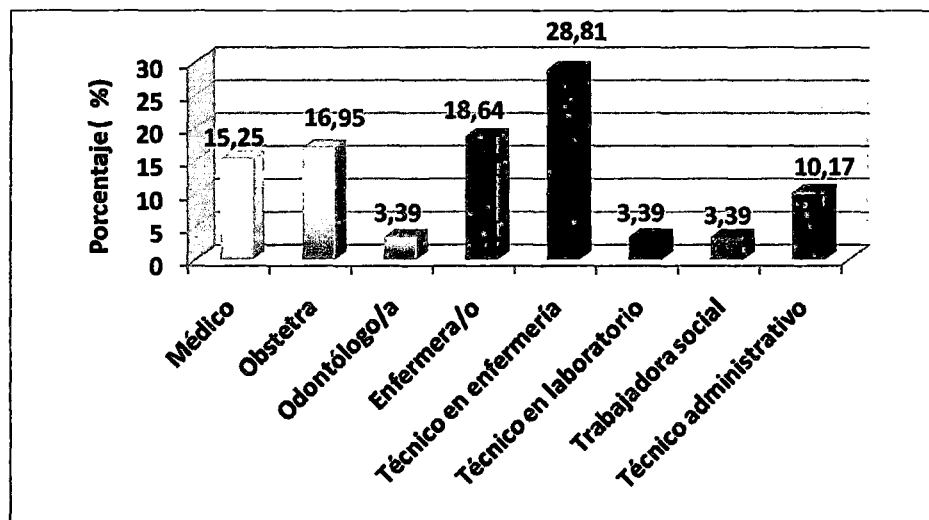
Por otro lado observamos la frecuencia del estado civil del personal encuestado, notándose que el mayor porcentaje (38,98%) es casado, el 28,81% es soltero, el 20,34% es conviviente y finalmente el 11,86% tiene otro estado civil.

**TABLA 2. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL AL QUE PERTENECE.  
TACNA 2007**

<b>Grupo Ocupacional</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Médico	9	15,25
Obstetrix	10	16,95
Odontología	2	3,39
Enfermería	11	18,64
Técnico en enfermería	17	28,81
Técnico en laboratorio	2	3,39
Trabajadora social	2	3,39
Técnico administrativo	6	10,17
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 4. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL AL QUE PERTENECE.  
TACNA 2007**



Fuente: Tabla 2

## **INTERPRETACIÓN**

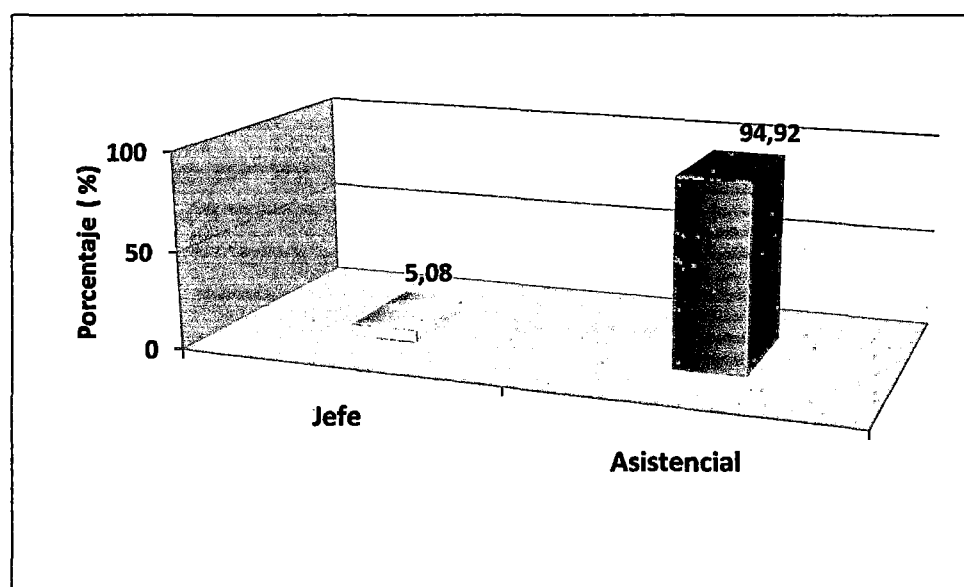
En la Tabla 2 y Gráfico 4 apreciamos la distribución de los porcentajes en referencia al grupo ocupacional, el mayor porcentaje corresponde a Técnicos de enfermería con 28,81%, seguido de Enfermería con 18,64%; Obstetriz con 16,95%, Médicos con 15,25%, Técnico Administrativo con 10,17%; Odontología con 3,39%, Técnico en laboratorio con 3,39% y Trabajadora social con 3,39%.

**TABLA 3. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN CARGO QUE OCUPA. TACNA 2007**

Cargo	N°	%
Jefe	3	5,08
Asistencial	56	94,92
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 5. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN CARGO QUE OCUPA. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 3

## INTERPRETACIÓN

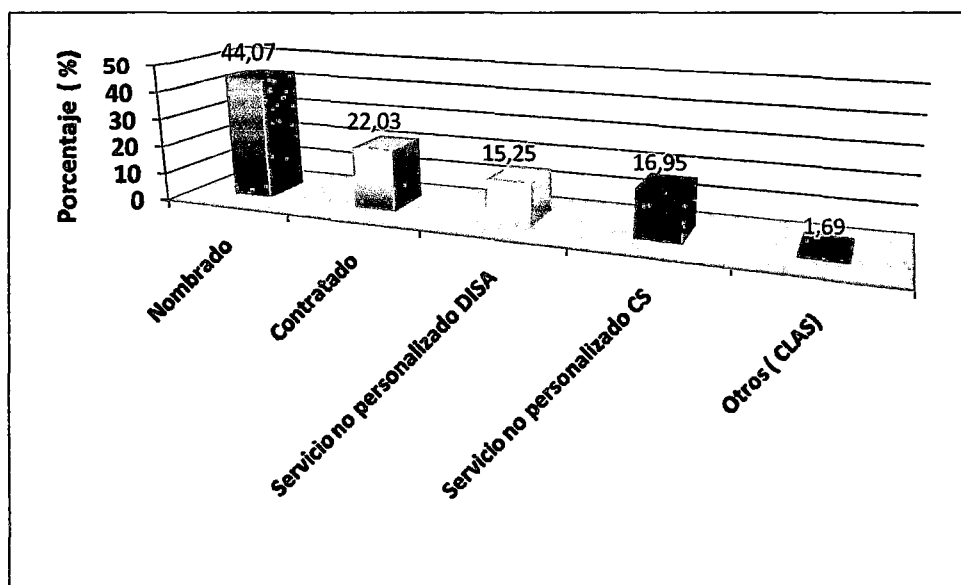
En la Tabla 3 y Gráfico 5 se puede visualizar que la distribución de los porcentajes en referencia al cargo que ocupa el personal en el centro de salud, el mayor corresponde a Asistencial con 94,92% y como Jefe un 5,08%.

**TABLA 4. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, SEGÚN CONDICIÓN LABORAL. TACNA 2007**

<b>Condición Laboral</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nombrado	26	44,07
Contratado	13	22,03
Servicio no personalizado DISA	9	15,25
Servicio no personalizado CS	10	16,95
Otros ( CLAS)	1	1,69
Total	59	100,00

• **Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 6. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN CONDICIÓN LABORAL. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 4

### **INTERPRETACIÓN**

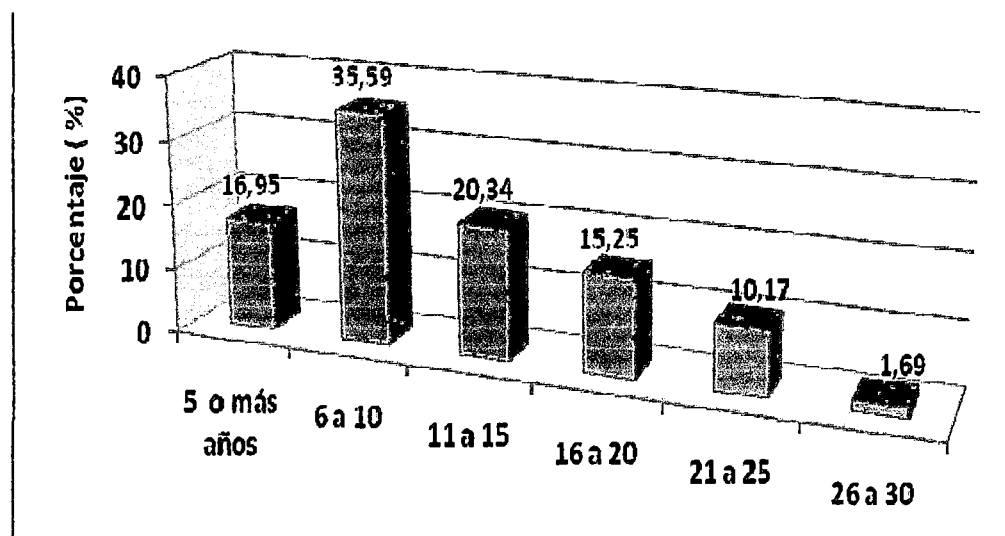
En la Tabla 4 y Gráfico 6 exponen la frecuencia de la población según la condición laboral, se observa que el mayor grupo corresponde a Nombrados con 44,07%; seguido de Contratados con 22,03%; Servicio no personalizado CS con 16,95%; Servicio no Personalizado DISA 15,25% y por último Otros (CLAS) con 1,69%.

**TABLA 5. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN TIEMPO QUE LABORA EN EL MINSA. TACNA  
2007**

Tiempo que labora	Nº	%
≤ 5 años	10	16,95
6-10 años	21	35,59
11-15 años	12	20,34
16-20 años	9	15,25
21-25	6	10,17
26-30	1	1,69
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 7. PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA,  
SEGÚN TIEMPO QUE LABORA EN EL MINSA. TACNA  
2007**



Fuente: Tabla 5

## **INTERPRETACIÓN**

En la Tabla 5 y Gráfico 7, exponen la frecuencia de la población según el tiempo que labora en el MINSA que es de 1 mes a 11 meses con un 1,69%; de 1 año a 10 años con 49,15%; de 11 años a 20 años con 37,29%; y finalmente con 21 años a más con 11,86%.

## 4.2. VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

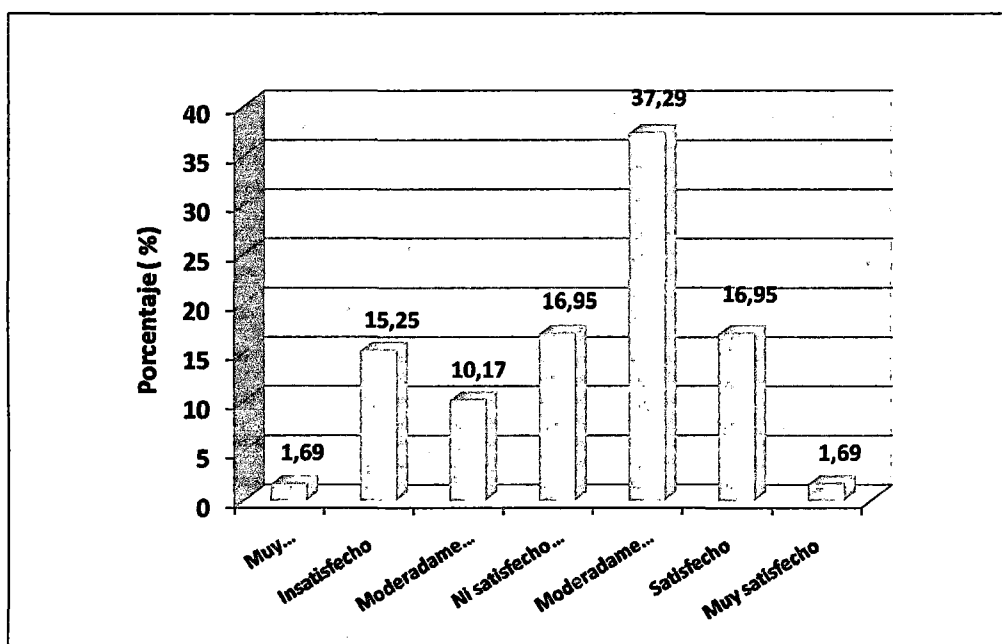
### 4.2.1. Satisfacción Extrínseca

**TABLA 6. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA LAS CONDICIONES FÍSICAS  
DEL TRABAJO .TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	9	15,25
Moderadamente insatisfecho	6	10,17
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	16,95
Moderadamente satisfecho	22	37,29
Satisfecho	10	16,95
Muy satisfecho	1	1,69
Total	59	100,00

**Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 8. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 6

## INTERPRETACIÓN

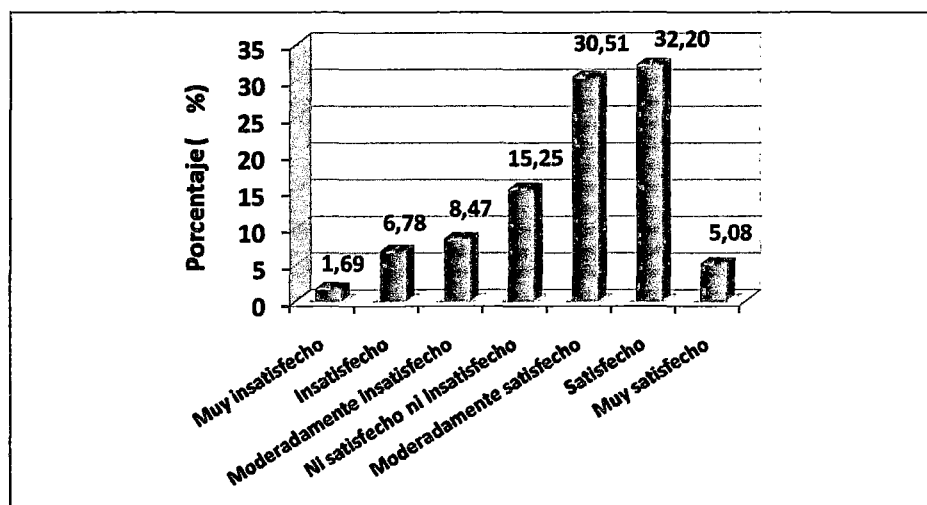
La Tabla 6 y Gráfico 8 nos permite visualizar la actitud del personal de salud hacia las condiciones físicas del trabajo, notándose que el mayor porcentaje (37,29%) se considera moderadamente satisfecho, mientras que en la categoría de muy insatisfecho como en la categoría muy satisfecho la proporción es similar (1,69%) .

**TABLA 7. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SUS COMPAÑEROS DE  
TRABAJO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	5	8,47
Moderadamente insatisfecho	8	5,08
Ni satisfecho ni insatisfecho	17	28,81
Moderadamente satisfecho	20	33,90
Satisfecho	6	10,17
Muy satisfecho	2	3,39
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 9. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SUS COMPAÑEROS DE  
TRABAJO .TACNA 2007**



Fuente: Tabla 7

## INTERPRETACIÓN

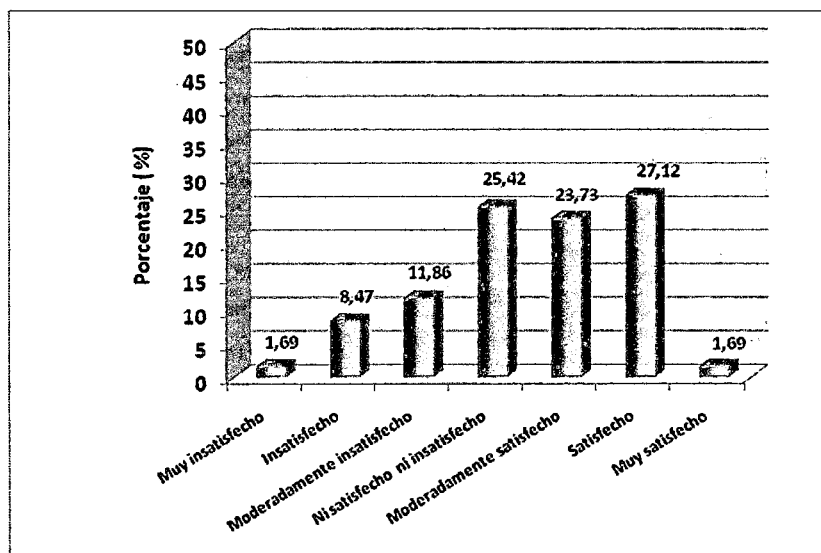
La Tabla 7 y Gráfico 9, exponen la actitud de personal de salud hacia sus compañeros de trabajo, notándose que el mayor porcentaje (33,90%) está moderadamente satisfecho, mientras que una menor proporción esta (1,69%) está muy insatisfecha.

**TABLA 8. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU SUPERIOR INMEDIATO.  
TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	5	8,47
Moderadamente insatisfecho	7	11,86
Ni satisfecho ni insatisfecho	15	25,42
Moderadamente satisfecho	14	23,73
Satisfecho	16	27,12
Muy satisfecho	1	1,69
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 10. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU SUPERIOR INMEDIATO.  
TACNA 2007**



Fuente: Tabla 8

## INTERPRETACIÓN

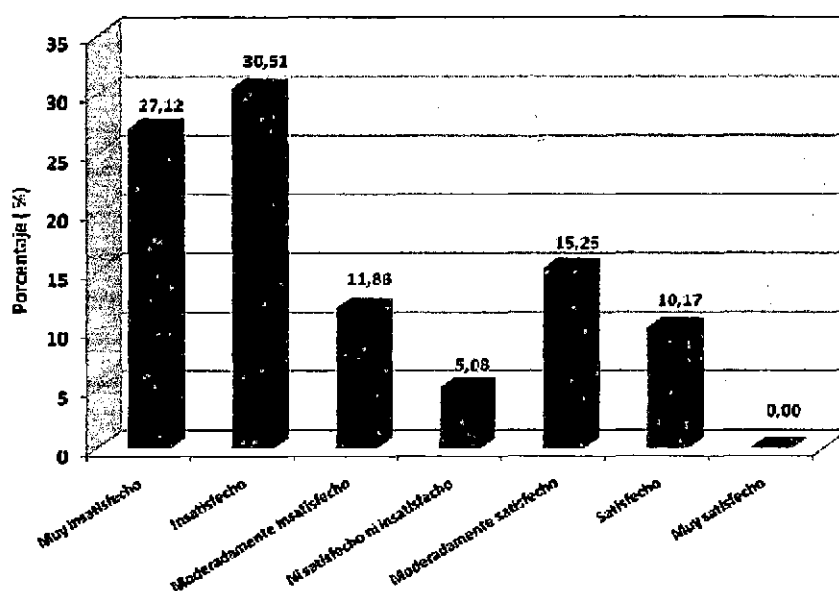
En la Tabla 8 y Gráfico 10, apreciamos la actitud del personal de salud hacia su superior inmediato, visualizándose que la mayor proporción (27,12%) está satisfecho, seguido de las categorías no satisfecho ni insatisfecho (25,42%) y moderadamente satisfecho, mientras que en la categoría muy insatisfecho y muy satisfecho la proporción es compartida (1,69%).

**TABLA 9. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU SALARIO .TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	16	27,12
Insatisfecho	18	30,51
Moderadamente insatisfecho	7	11,86
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	5,08
Moderadamente satisfecho	9	15,25
Satisfecho	6	10,17
Muy satisfecho	0	0,00
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 11. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU SALARIO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 9

## INTERPRETACIÓN

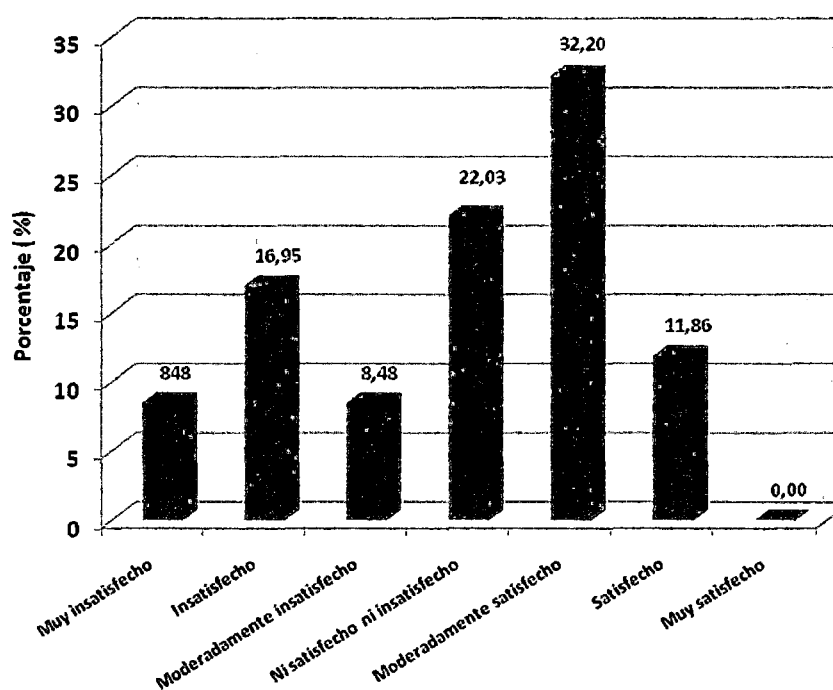
En la Tabla 9 y Gráfico 11, se aprecia la actitud del personal de salud hacia su salario, el mayor porcentaje (30,51%) está insatisfecho, mientras que el menor porcentaje (5,08%) está ni satisfecho ni insatisfecho.

**TABLA 10. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LAS RELACIONES ENTRE GERENCIA Y TRABAJADORES. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	5	8,48
Insatisfecho	10	16,95
Moderadamente insatisfecho	5	8,48
Ni satisfecho ni insatisfecho	13	22,03
Moderadamente satisfecho	19	32,20
Satisfecho	7	11,86
Muy satisfecho	0	0,00
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 12. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA LAS RELACIONES ENTRE  
GERENCIA Y TRABAJADORES. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 10

### INTERPRETACIÓN

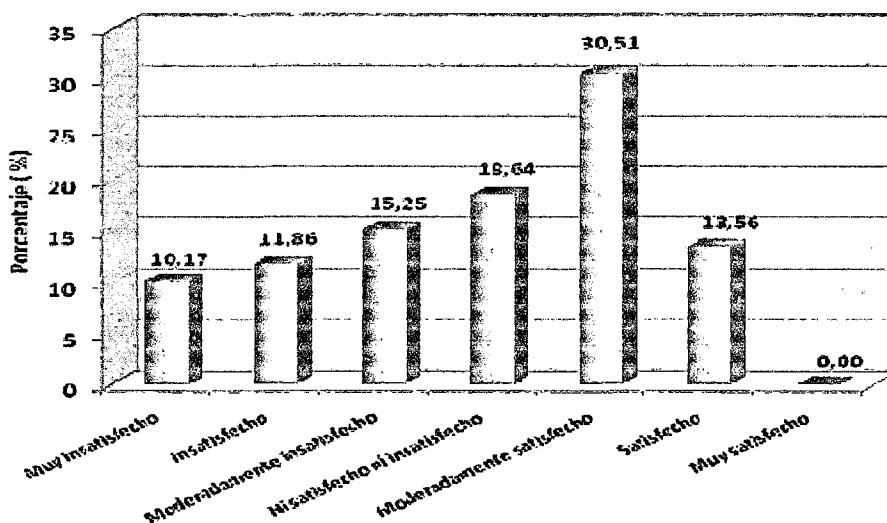
En la Tabla 10 y Gráfico 12 se expone la actitud del personal de salud hacia las relaciones entre gerencia y trabajadores, apreciándose que el mayor porcentaje (32,20%) está moderadamente satisfecho, mientras que la menor proporción es compartida (8,47%) está muy insatisfecho y (8,47%) está moderadamente insatisfecho.

**TABLA 11. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA EL MODO EN QUE ESTÁ  
GESTIONADO. TACNA 2007**

Actitud	Nº	%
Muy insatisfecho	6	10,17
Insatisfecho	7	11,86
Moderadamente insatisfecho	9	15,25
Ni satisfecho ni insatisfecho	11	18,64
Moderadamente satisfecho	18	30,51
Satisfecho	8	13,56
Muy satisfecho	0	0,00
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 13. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA EL MODO EN QUE ESTÁ  
GESTIONADO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 11

## INTERPRETACIÓN

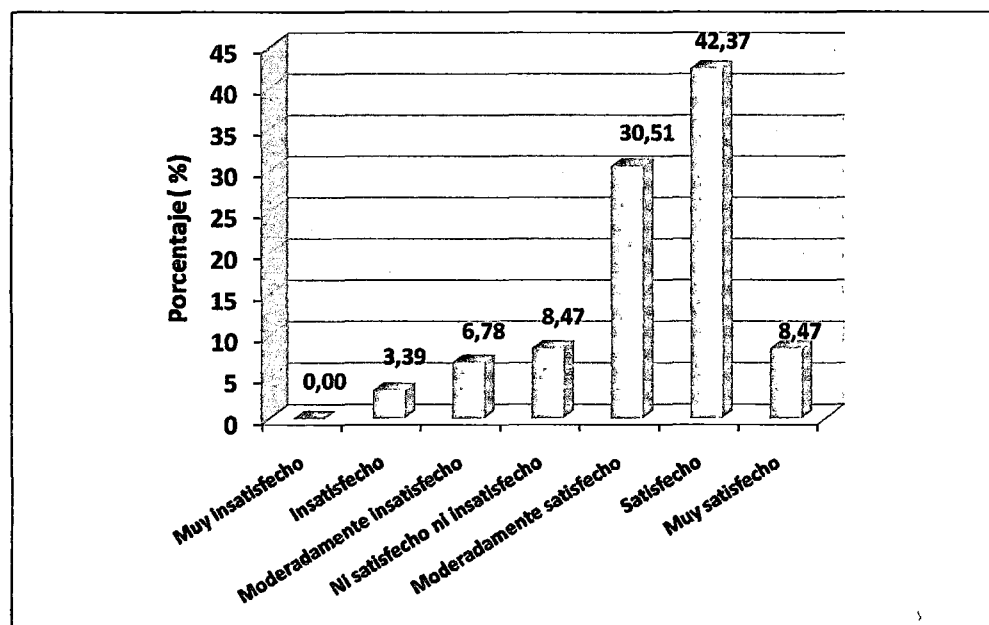
La Tabla 11 y Gráfico 13, exponen la actitud de personal de salud hacia el modo en que está gestionado el centro de salud Ciudad Nueva, apreciándose que el mayor porcentaje (30,51%) está moderadamente satisfecho, mientras que una menor proporción (10,17%) está muy insatisfecha.

**TABLA 12. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU HORARIO DE TRABAJO.  
TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	0	0,00
Insatisfecho	2	3,39
Moderadamente insatisfecho	4	6,78
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	8,47
Moderadamente satisfecho	18	30,51
Satisfecho	25	42,37
Muy satisfecho	5	8,47
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRAFICO 14. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU HORARIO DE TRABAJO.  
TACNA 2007**



Fuente: Tabla 12

**INTERPRETACIÓN**

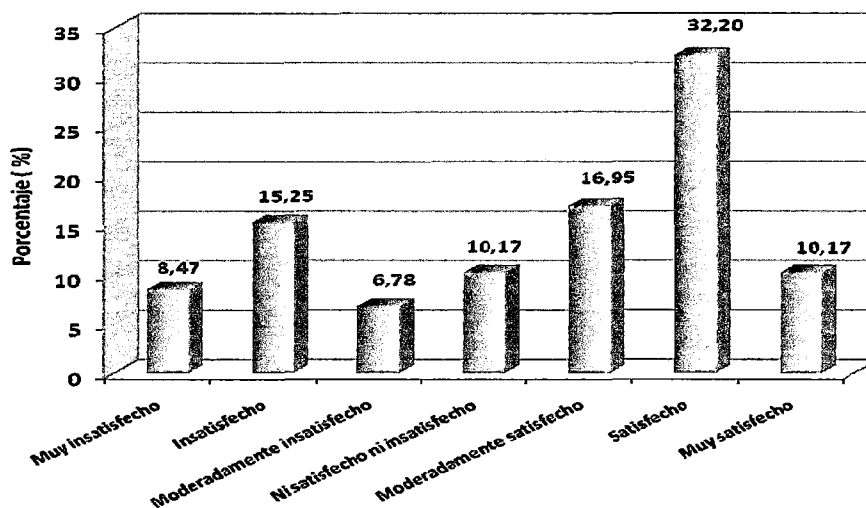
La Tabla 12 y Gráfico 14, exponen la actitud de personal de salud hacia su horario de trabajo, notándose que el mayor porcentaje (42,37%) está satisfecho, mientras que una menor proporción (3,39%) está insatisfecha.

**TABLA 13. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU ESTABILIDADEN EL  
EMPLEO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	5	8,47
Insatisfecho	9	15,25
Moderadamente insatisfecho	4	6,78
Ni satisfecho ni insatisfecho	6	10,17
Moderadamente satisfecho	10	16,95
Satisfecho	19	32,20
Muy satisfecho	6	10,17
Total	59	100,00

**Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 15. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA SU ESTABILIDADEN EL  
EMPLEO. TACNA 2007**



**Fuente: Tabla 13**

## INTERPRETACIÓN

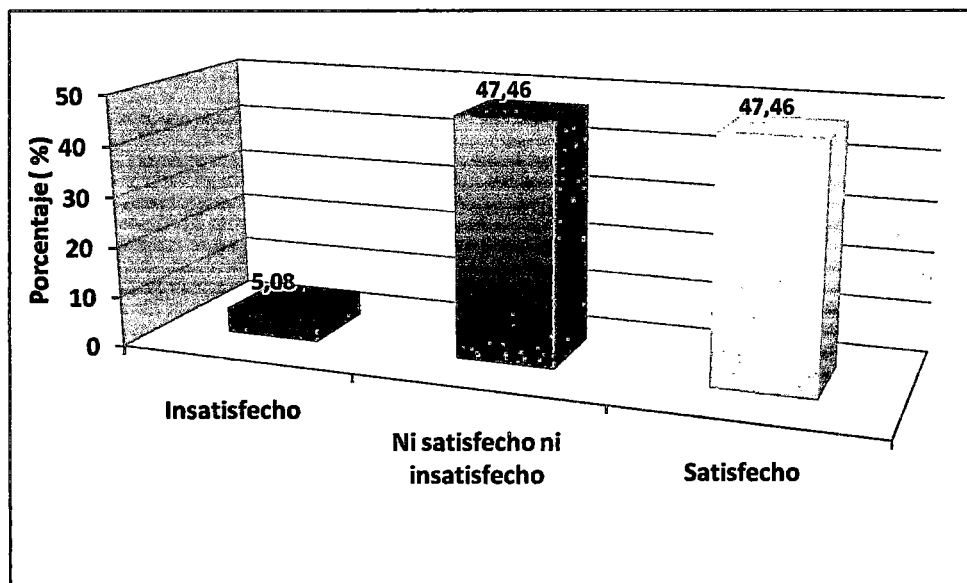
La Tabla 13 y Gráfico 15, exponen la actitud de personal de salud hacia su estabilidad en el empleo en el centro de salud Ciudad Nueva, notándose que el mayor porcentaje (32,20%) está satisfecho, mientras que una menor proporción esta (6,78%) está moderadamente insatisfecho.

**TABLA 14. SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Insatisfecho	3	5,08
Ni satisfecho ni insatisfecho	28	47,46
Satisfecho	28	47,46
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 16. SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA .TACNA 2007**



Fuente: Tabla 14

### **INTERPRETACIÓN**

En la Tabla 14 y Gráfico 16, se observa la satisfacción extrínseca del personal de salud, casi la mitad (47,46%) se ubica en la categoría de "satisfecho", otra proporción similar (47,46%) se ubica en la categoría "ni satisfecho ni insatisfecho" y una proporción menor (5,08%) está "insatisfecho".

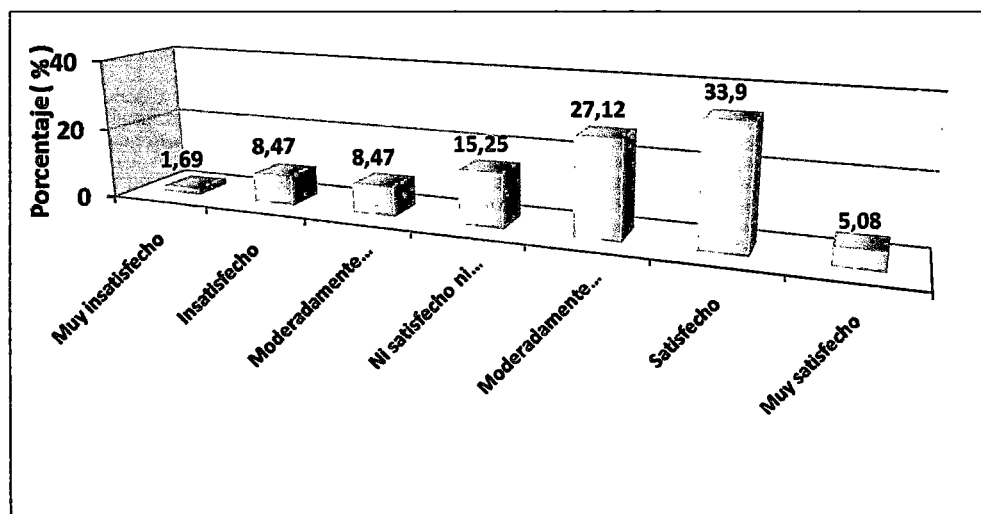
#### 4.2.2. Satisfacción Intrínseca

**TABLA 15. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU  
PROPIO MÉTODO DE TRABAJO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	5	8,47
Moderadamente insatisfecho	5	8,47
Ni satisfecho ni insatisfecho	9	15,25
Moderadamente satisfecho	16	27,12
Satisfecho	20	33,90
Muy satisfecho	3	5,08
Total	59	100,00

• **Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 17. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA LIBERTAD PARA ELEGIR SU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 15

## INTERPRETACIÓN

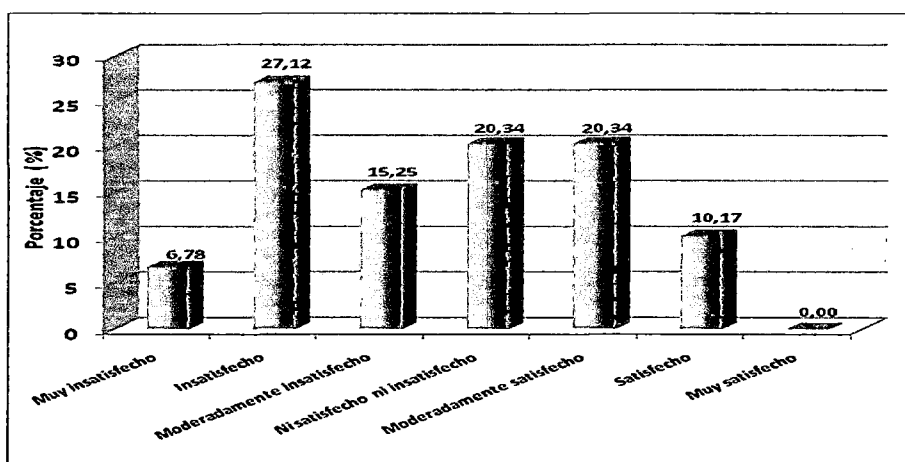
La Tabla 15 y Gráfico 17, nos permite visualizar la actitud del personal de salud hacia la libertad para elegir su propio método de trabajo, el mayor porcentaje (33,90%) está satisfecho, seguido del 30,51% que está moderadamente satisfecho; mientras que una proporción menor (5,08%) está muy satisfecho y el 1,69 está muy insatisfecho.

**TABLA 16. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LOS RECONOCIMIENTOS QUE OBTIENEN POR EL TRABAJO BIEN HECHO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	4	6,78
Insatisfecho	16	27,12
Moderadamente insatisfecho	9	15,25
Ni satisfecho ni insatisfecho	12	20,34
Moderadamente satisfecho	12	20,34
Satisfecho	6	10,17
Muy satisfecho	0	0,00
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 18. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LOS RECONOCIIENTOS QUE OBTIENEN POR EL TRABAJO BIEN HECHO .TACNA 2007**



Fuente: Tabla 16

## INTERPRETACIÓN

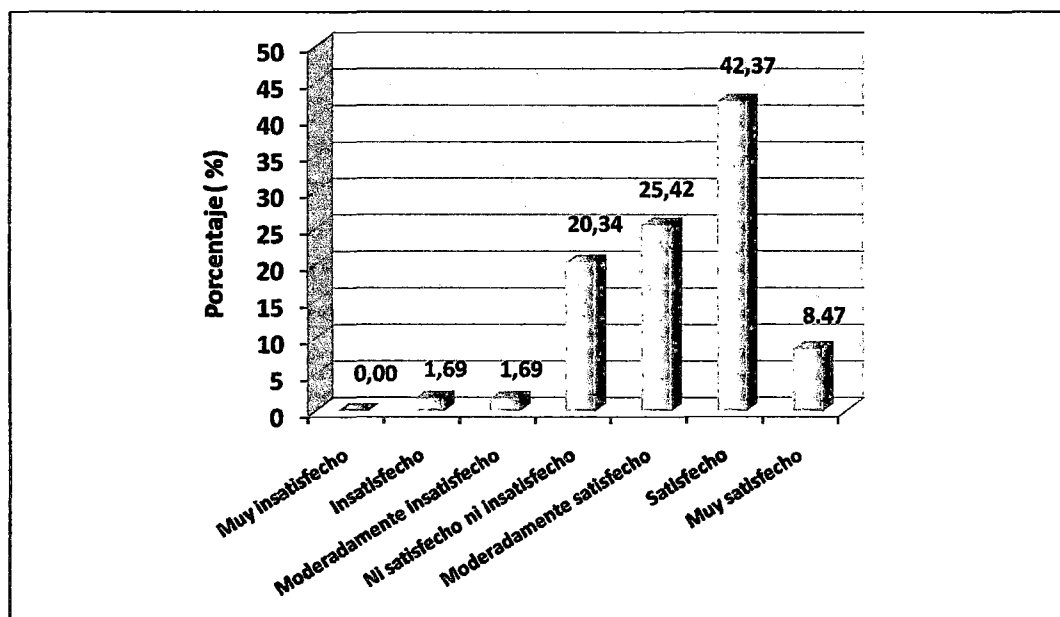
El Tabla16 y Gráfico 18, exponen la actitud del personal de salud hacia los reconocimientos que obtienen por el trabajo bien hecho, el mayor porcentaje (27,12%) está insatisfecho, seguido de la categoría ni satisfecho ni insatisfecho y moderadamente satisfecho cuya proporción similar (20,34%); mientras que el 6,78% está muy insatisfecho.

**TABLA 17. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA RESPONSABILIDAD QUE SE LE HA ASIGNADO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	0	0,00
Insatisfecho	1	1,69
Moderadamente insatisfecho	1	1,69
Ni satisfecho ni insatisfecho	12	20,34
Moderadamente satisfecho	15	25,42
Satisfecho	25	42,37
Muy satisfecho	5	8,47
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 19. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA, HACIA LA RESPONSABILIDAD QUE  
SE LE HA ASIGNADO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 17

**INTERPRETACIÓN**

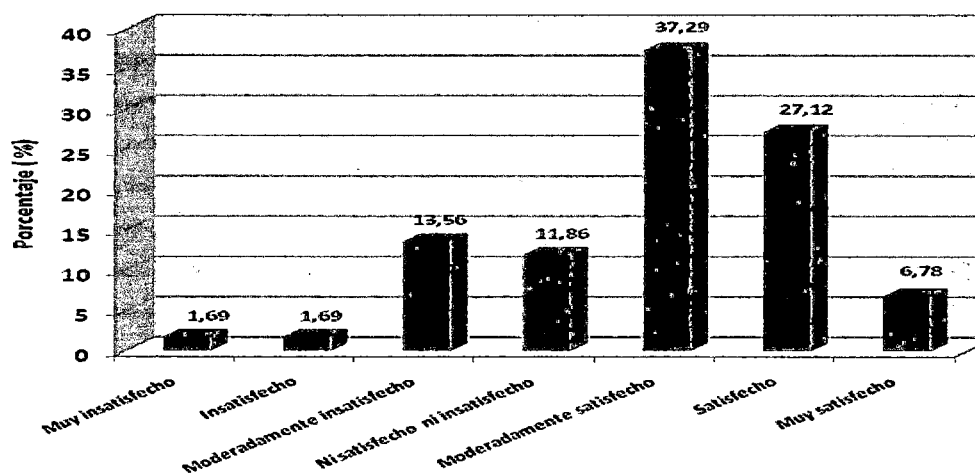
En la Tabla 17 y Gráfico 19, se expone la actitud del personal de salud hacia la responsabilidad que se le ha asignado, notándose que el mayor porcentaje (42,37%) está satisfecho, mientras que la menor proporción es compartida (1,69%) está insatisfecho y (1,69%) está moderadamente insatisfecho.

**TABLA 18. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES. TACNA 2007**

Actitud	Nº	%
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	1	1,69
Moderadamente insatisfecho	8	5,08
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	11,86
Moderadamente satisfecho	22	37,29
Satisfecho	16	27,12
Muy satisfecho	4	6,78
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 20. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, HACIA LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR SUS CAPACIDADES. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 18

## INTERPRETACIÓN

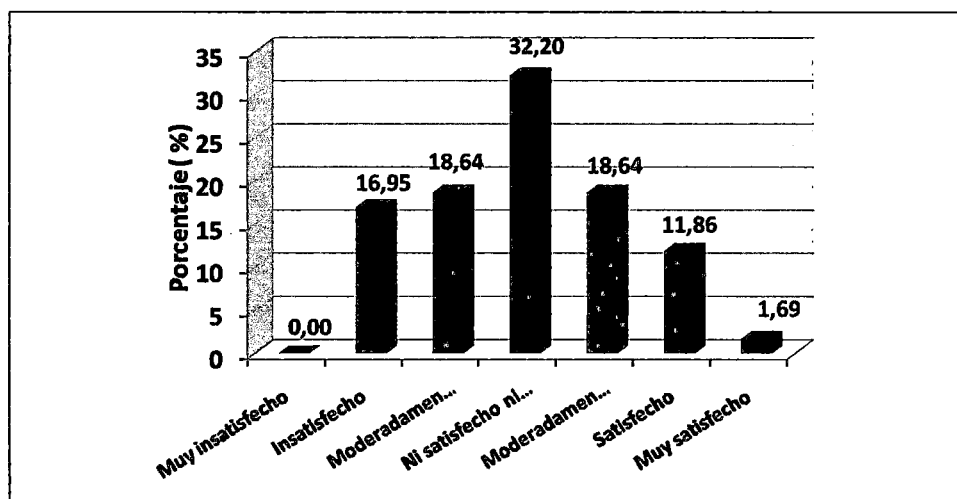
La Tabla 18 y el Gráfico 20, exponen la actitud del personal de salud hacia la posibilidad de utilizar sus capacidades, notándose que el mayor porcentaje (37,29%) está moderadamente satisfecho, mientras que en la categoría de muy insatisfecho como en la categoría de insatisfecho la proporción es similar (1,69%).

**TABLA 19. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA SUS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	0	0,00
Insatisfecho	10	16,95
Moderadamente insatisfecho	11	18,64
Ni satisfecho ni insatisfecho	19	32,20
Moderadamente satisfecho	11	18,64
Satisfecho	7	11,86
Muy satisfecho	1	1,69
Total	59	100,00

• **Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 21. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA SUS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 19

**INTERPRETACIÓN**

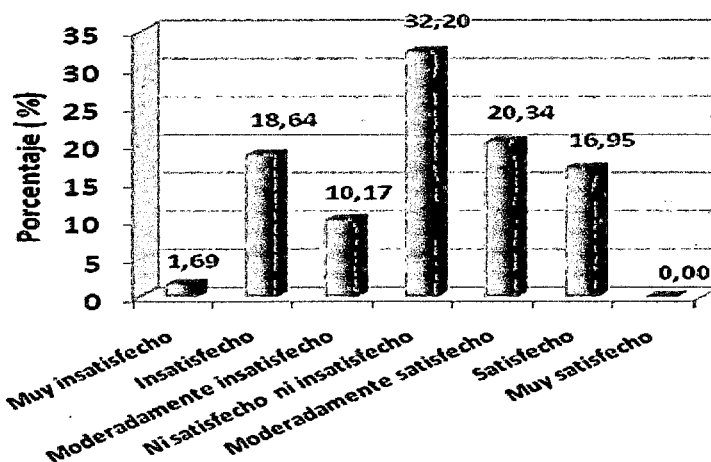
La Tabla 19 y Gráfico 21, exponen la actitud de personal de salud hacia sus posibilidades de promoción, notándose que el mayor porcentaje (32,20%) está en la categoría de ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que una menor proporción (1,69%) está en la categoría de muy satisfecho.

**TABLA 20. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA HACIA LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA  
A LAS SUGERENCIAS QUE HACEN. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	1	1,69
Insatisfecho	11	18,64
Moderadamente insatisfecho	6	10,17
Ni satisfecho ni insatisfecho	19	32,20
Moderadamente satisfecho	12	20,34
Satisfecho	10	16,95
Muy satisfecho	0	0,00
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 22. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA HACIA LA ATENCIÓN QUE SE  
PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACEN. TACNA  
2007**



Fuente: Tabla 20

## INTERPRETACIÓN

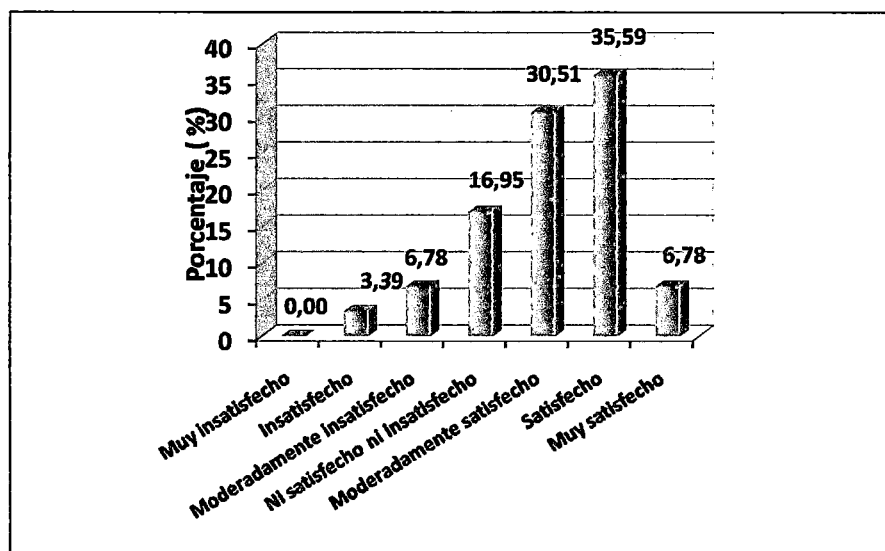
En la Tabla 20 y Gráfico 22, se aprecia la actitud de personal de salud hacia la atención que se presta a las sugerencias que hacen en el centro de salud Ciudad Nueva, la mayor proporción (32,20%) está en la categoría de ni satisfecho ni insatisfecho, mientras que un menor porcentaje (1,69%) está en la categoría de muy insatisfecho.

**TABLA 21. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAN EN SU TRABAJO. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Muy insatisfecho	0	0,00
Insatisfecho	2	3,39
Moderadamente insatisfecho	4	6,78
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	16,95
Moderadamente satisfecho	18	30,51
Satisfecho	21	35,59
Muy satisfecho	4	6,78
Total	59	100,00

• **Fuente: Cuestionario**

**GRÁFICO 23. ACTITUD DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA HACIA LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAN EN SU TRABAJO. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 21

## INTERPRETACIÓN

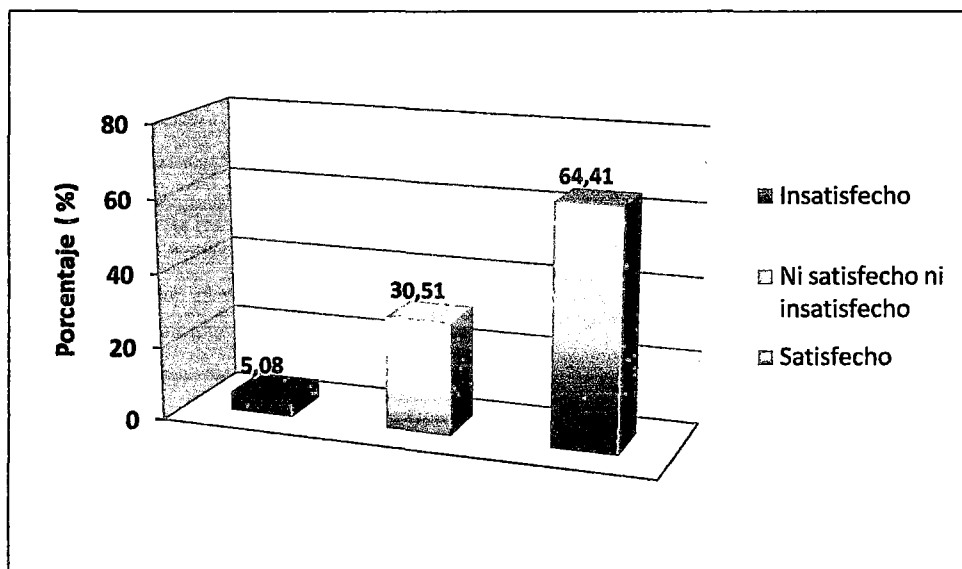
La Tabla 21 y Gráfico 23, exponen la actitud de personal de salud hacia la variedad de tareas que realizan en su trabajo, apreciándose que el mayor porcentaje (35,59%) está satisfecho, mientras que una menor proporción esta (3,39%) está in satisfecho.

**TABLA 22. SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007.**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Insatisfecho	3	5,08
Ni satisfecho ni insatisfecho	18	30,51
Satisfecho	38	64,41
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 24. SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007.**



Fuente: Tabla 22

## INTERPRETACIÓN

En la Tabla 22 y Gráfico 24, se observa la satisfacción intrínseca del personal de salud, más de la mitad (64,41%) se ubica en la categoría de "satisfecho", y la menor proporción similar (3,39% ) se ubica en la categoría " insatisfecho" .

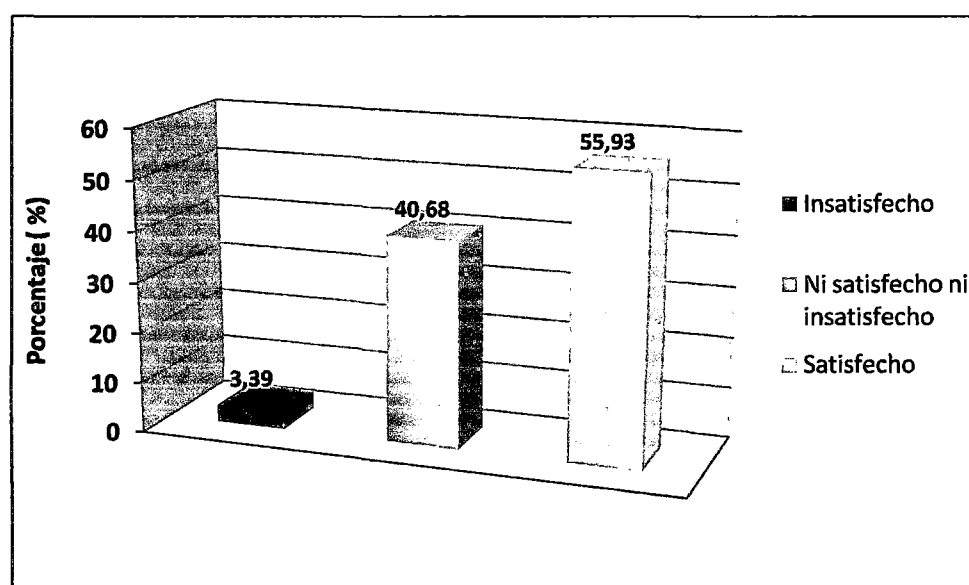
### 4.2.3. Satisfacción General

**TABLA 23. SATISFACCION GENERAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA. TACNA 2007**

<b>Actitud</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Insatisfecho	2	3,39
Ni satisfecho ni insatisfecho	24	40,68
Satisfecho	33	55,93
Total	59	100,00

**Fuente: Cuestionario**

**GRAFICO 25. SATISFACCION GENERAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA .TACNA 2007**



Fuente: Tabla 23

### INTERPRETACIÓN

En la Tabla 23 y Gráfico 25, se observa la satisfacción general del personal de salud, más de la mitad (55,93%) se ubica en la categoría de "satisfecho", otra proporción (40,68%) se ubica en la categoría "ni satisfecho ni insatisfecho" y una proporción menor (3,39%) está "insatisfecho"

**TABLA 24. CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN ( OVERALL JOB SATISFACTION)**

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	.290(*)	.395(**)	.368(**)	.250	.445(**)	-.003	.448(**)	.326(*)	.271(*)	.338(**)	.384(**)	.281(*)	.387(**)	.019
2	.290(*)	1	.484(**)	.325(*)	.098	.394(**)	-.058	.212	.033	.323(*)	.186	.171	.281(*)	.208	.038
3	.395(**)	.484(**)	1	.289(*)	.322(*)	.430(**)	-.053	.400(**)	.190	.411(**)	.081	.113	.147	.303(*)	.005
4	.368(**)	.325(*)	.289(*)	1	.516(**)	.478(**)	.122	.609(**)	.423(**)	.647(**)	.370(**)	.512(**)	.500(**)	.512(**)	.286(*)
5	.250	.098	.322(*)	.516(**)	1	.515(**)	-.122	.419(**)	.364(**)	.407(**)	.559(**)	.517(**)	.328(*)	.370(**)	.250
6	.445(**)	.394(**)	.430(**)	.478(**)	.515(**)	1	-.081	.459(**)	.321(*)	.401(**)	.404(**)	.422(**)	.473(**)	.517(**)	-.005
7	-.003	-.058	-.053	.122	-.122	-.081	1	.092	.148	.222	-.028	.029	.138	.099	.341(**)
8	.448(**)	.212	.400(**)	.609(**)	.419(**)	.459(**)	.092	1	.433(**)	.443(**)	.300(*)	.235	.317(*)	.656(**)	.263(*)
9	.326(*)	.033	.190	.423(**)	.364(**)	.321(*)	.148	.433(**)	1	.377(**)	.642(**)	.376(**)	.240	.413(**)	.017
10	.271(*)	.323(*)	.411(**)	.647(**)	.407(**)	.401(**)	.222	.443(**)	.377(**)	1	.380(**)	.591(**)	.379(**)	.521(**)	.236
11	.338(**)	.186	.081	.370(**)	.559(**)	.404(**)	-.028	.300(*)	.642(**)	.380(**)	1	.480(**)	.402(**)	.285(*)	-.223
12	.384(**)	.171	.113	.512(**)	.517(**)	.422(**)	.029	.235	.376(**)	.591(**)	.480(**)	1	.341(**)	.348(**)	-.032
13	.281(*)	.281(*)	.147	.500(**)	.328(*)	.473(**)	.138	.317(*)	.240	.379(**)	.402(**)	.341(**)	1	.614(**)	.350(**)
14	.387(**)	.208	.303(*)	.512(**)	.370(**)	.517(**)	.099	.656(**)	.413(**)	.521(**)	.285(*)	.348(**)	.614(**)	1	.362(**)
15	.019	.038	.005	.286(*)	-.090	-.005	.341(**)	.263(*)	.017	.236	-.223	-.032	.350(**)	.362(**)	1

Nota : 1= Condiciones físicas del trabajo;2= Libertad para elegir método de trabajo; 3= Compañeros de trabajo;4= Reconocimiento laboral; 5= Superior inmediato;6= Responsabilidad asignada; 7= Salario; 8= Posibilidad de utilizar capacidades ; 9= Relaciones entre gerencia y trabajador;10= Promociones;11= Modo de gestión del Centro de Salud;12= Atención a las sugerencias de los trabajadores;13= Horario de trabajo;14 = Variedad de tareas en el trabajo;15= Estabilidad laboral

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: Cuestionario

## **INTERPRETACIÓN**

En la Tabla 24, se exponen las intercorrelaciones entre los *ítems* de la Escala General de Satisfacción (*Overall Job Satisfaction*). En términos generales, de las catorce correlaciones, mayormente 13 *ítems* correlacionan entre sí, a excepción del ítem 7 (salario) el cual sólo correlaciona con el ítem 15 (estabilidad laboral).

**TABLA 25. MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y RANGO DE LOS ÍTEMS DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION)**

<i>Ítems</i>	Media	DS	Rango
Condiciones físicas del trabajo	4,24	1,442	1-7
Libertad para elegir método de trabajo	4,80	1,436	1-7
Compañeros de trabajo	4,29	1,301	1-7
Reconocimiento laboral	3,44	1,489	1-6
Superior inmediato	4,44	1,381	1-7
Responsabilidad asignada	5,19	1,167	2-7
Salario	2,75	1,677	1-6
Posibilidad de utilizar capacidades	4,85	1,311	1-7
Relaciones entre gerencia y trabajador	3,85	1,506	1-6
Promociones	3,98	1,333	2-7
Modo de gestión del Centro de Salud	3,85	1,563	1-6
Atención a las sugerencias de los trabajadores	4,00	1,402	1-7
Horario de trabajo	5,03	1,299	2-7
Variedad de tareas en el trabajo	5,02	1,167	2-7
Estabilidad laboral	4,42	1,941	1-7

**Fuente: Cuestionario**

## **INTERPRETACIÓN**

Se observa en la Tabla 25, que los trabajadores del C.S. de Ciudad Nueva revelan mayor satisfacción con “la responsabilidad asignada”, el “horario de trabajo” y con “la variedad de tareas que realiza en su trabajo”.

### 4.3. VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

**TABLA 26. CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL WES (WORK ENVIRONMENT SCALES)**

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	DS	Rango
1	1	.541(**)	.374(**)	.268(*)	.373(**)	.272(*)	.436(**)	.127	.348(**)	.597(**)	3.1579	1.96205	0-9
2	.541(**)	1	.164	.052	.219	.017	.232	.100	.447(**)	.418(**)	2.9474	1.41952	1-6
3	.374(**)	.164	1	.420(**)	.310(*)	.110	.611(**)	.156	.349(**)	.466(**)	3.9825	2.00438	1-8
4	.268(*)	.052	.420(**)	1	.292(*)	.231	.362(**)	.120	.404(**)	.359(**)	4.0877	1.68269	1-8
5	.373(**)	.219	.310(*)	.292(*)	1	.050	.403(**)	.376(**)	.292(*)	.468(**)	4.0702	1.54527	1-8
6	.272(*)	.017	.110	.231	.050	1	.376(**)	-.039	.124	.278(*)	4.8246	1.78408	1-9
7	.436(**)	.232	.611(**)	.362(**)	.403(**)	.376(**)	1	.103	.427(**)	.537(**)	4.0702	2.19463	0-8
8	.127	.100	.156	.120	.376(**)	-.039	.103	1	-.049	.133	5.4211	2.05241	0-9
9	.348(**)	.447(**)	.349(**)	.404(**)	.292(*)	.124	.427(**)	-.049	1	.493(**)	2.6842	2.12265	0-8
10	.597(**)	.418(**)	.466(**)	.359(**)	.468(**)	.278(*)	.537(**)	.133	.493(**)	1	3.8246	1.98317	1-8

Nota : Dimensiones : a) RELACIONES : 1= Implicación, 2= Cohesión y 3= Apoyo; b) AUTORREALIZACIÓN : 4= Autonomía; 5= Organización ;6= Presión; c) ESTABILIDAD/CAMBIO : 7= Claridad ; 8= Control ; 9= Innovación ;10= Comodidad

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). \* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Cuestionario

## INTERPRETACIÓN

Se muestra en la Tabla 26, las correlaciones de las dimensiones de la Escala de Clima Organizacional WES ( Work Environment Scales), apreciándose que la mayoría de las dimensiones correlacionan significativamente entre sí, a diferencia de la dimensión Cohesión, la cual correlaciona sólo con tres dimensiones: a) implicación, b) Innovación y c) Comodidad.

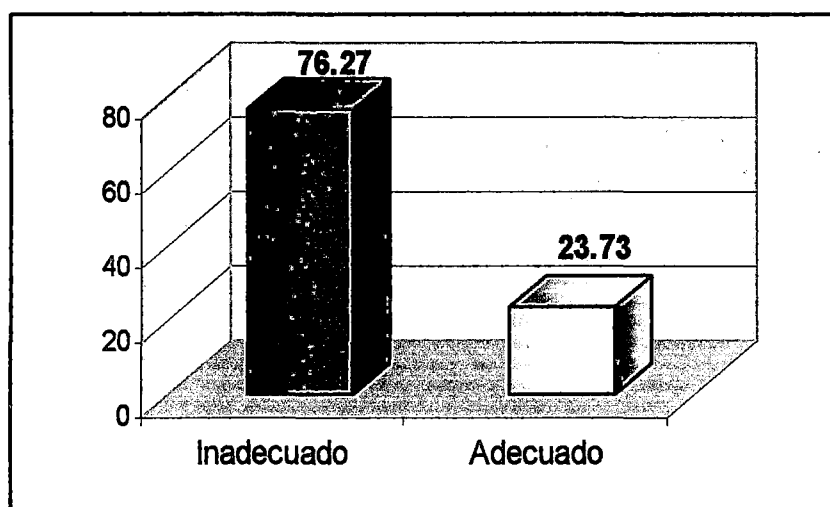
Se observa en la Tabla 26, que los trabajadores del C. S. de Ciudad Nueva, valoran positivamente el clima organizacional , sobre todo en las dimensiones de “Control”, en términos de mantener la disciplina, presentación formal, realización de trabajo siguiendo reglas establecidas, vigilancia por parte de los jefes, cumplimiento de reglas y normas, supervisión permanente, no permisibilidad por parte de los jefes frente a las presiones de los trabajadores, y “ Presión” , la cual se refiere a la continua presión para que no se deje de trabajar, las cosas son siempre urgentes, no hay oportunidad para relajarse en el trabajo, el trabajo es duro, no se “meten prisas” para cumplir las tareas, mantenimiento de esfuerzo para continuar el trabajo, las cosas se toman con calma y se realiza un buen trabajo, superación de la rutina, realización de horas extraordinarias para cumplir con el trabajo.

**TABLA 27. CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA. TACNA 2007**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Inadecuado	45	76,27
Adecuado	14	23,73
Total	59	100,00

Fuente: Cuestionario

**GRÁFICO 26. CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD  
CIUDAD NUEVA. TACNA 2007**



Fuente: Tabla 27

## **INTERPRETACIÓN**

En la Tabla 27 y Gráfico 26 se aprecia que mayormente el clima organizacional que se presenta es inadecuado (76,27%), casi una cuarta parte que representa la diferencia (23,73%) presenta un clima organizacional adecuado, en el Centro de Salud de Ciudad Nueva.

**TABLA 28. CORRELACIONES ENTRE LAS DIMENSIONES DE SATISFACCION LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

DIMENSIONES	CLIMA ORGANIZACIONAL									
	RELACIONES			AUTORREALIZACIÓN			ESTABILIDAD/CAMBIO			
	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>										
Satisfacción extrínseca	.384(**)	.008	.289(*)	.103	.241	.357(**)	.482(**)	.069	.221	.401(**)
Satisfacción intrínseca	.449(**)	.212	.379(**)	.263(*)	.356(**)	.219	.506(**)	.190	.245	.429(**)
Satisfacción general	.451(**)	.121	.362(**)	.204	.319(*)	.291(*)	.522(**)	.148	.247	.434(**)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). (Rho de Spearman)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). (Rho de Spearman)

Fuente: Cuestionario

## **INTERPRETACIÓN**

La Tabla 28, muestra las correlaciones entre las dimensiones de satisfacción laboral y el clima organizacional, apreciándose que han resultado significativas estadísticamente más de la mitad de las 30 correlaciones calculadas. Los resultados sugieren que la satisfacción laboral y el clima organizacional son dos variables complejas y dependientes.

De los diez factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional únicamente, seis factores (implicación, apoyo, presión, claridad y comodidad) correlacionan significativamente con la satisfacción extrínseca. Mientras que los factores de clima organizacional: implicación, apoyo, autonomía, organización, claridad y comodidad correlacionan significativamente con la satisfacción intrínseca.

Cinco de los factores de clima organizacional (implicación, apoyo, organización, presión, claridad y comodidad) correlacionan con la satisfacción en términos generales.

El factor cohesión, control e innovación no correlacionan con la satisfacción extrínseca, intrínseca ni con la satisfacción en términos generales, es decir se muestran independientes de la satisfacción. ( $P \Rightarrow 0,05$ ).

#### **4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS**

##### **4.4.1. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

$H_0$  : El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

$H_1$  El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

**TABLA 29. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EXTRÍNSECA DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Satisfacción Laboral Extrínseca</b>					
	<b>Insatisfecho</b>		<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Inadecuado	3	7,32	23	56,10	15	36,59
Adecuado	0	0,00	5	27,78	13	72,22
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5,08</b>	<b>28</b>	<b>47,46</b>	<b>28</b>	<b>47,46</b>

Chi cuadrado de Dependencia =6,778      P valor = 0,034

Dado que el p- valor (Tabla 29) asignado al estadístico de prueba Chi Cuadrada (Sig = 0,034) es menor que 0,05, entonces al nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula (  $H_0$ ) y se concluye que se relaciona la variable clima organizacional y satisfacción laboral extrínseca del personal de salud del Centro de Salud de Ciudad Nueva. El coeficiente de contingencia fue de 0,321.

#### 4.4.2. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

$H_0$  : El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

$H_1$  El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

**TABLA 30. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL INTRÍNSECA DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007**

Clima Organizacional	Satisfacción Laboral Intrínseca					
	Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho	
	N	%	n	%	n	%
Inadecuado	3	7,32	16	39,02	22	53,66
Adecuado	0	0,00	2	11,11	16	88,89
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5,08</b>	<b>18</b>	<b>30,51</b>	<b>38</b>	<b>64,41</b>

Chi cuadrado de Dependencia =6,922

P valor = 0,031

Dado que el p- valor (Tabla 30) asignado al estadístico de prueba Chi Cuadrada (Sig = 0,031) es menor que 0,05, entonces al nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye que existe relación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral intrínseca del personal de salud del Centro de Salud de Ciudad Nueva. El coeficiente de contingencia fue de 0,324.

#### 4.4.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

$H_0$  : El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

$H_1$  El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

**TABLA 31. ASOCIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA, TACNA 2007**

Clima Organizacional	Satisfacción Laboral					
	Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho	
	N	%	n	%	n	%
Inadecuado	2	4,88	20	48,78	19	46,34
Adecuado	0	0,00	4	22,22	14	77,78
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3,39</b>	<b>24</b>	<b>40,68</b>	<b>33</b>	<b>55,93</b>

Chi cuadrado de Dependencia = 5,257

P valor = 0,072

Dado que el p- valor (Tabla 31) asignado al estadístico de prueba Chi Cuadrada ( Sig = 0,072) es mayor que 0,05, entonces al nivel de significancia del 5 % , no se rechaza la hipótesis nula (  $H_0$ ) y se concluye que los resultados no apoyan la hipótesis de relación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral en general del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva.

#### 4.5. DISCUSIÓN

Los hallazgos en el presente estudio respecto a la **variable *satisfacción laboral*** evidencian que más de la mitad (55,93%), proporción alta respecto a lo hallado por Hernández *et al* (1998) en Chile, quien refiere que sólo el 4,1% está satisfecho laboralmente, y por Torres (1987), quien encontró en una muestra de enfermeras que un poco más de la tercera parte (35 %) está satisfecha. Sin embargo, el resultado hallado es similar con los de Andrade y cols (1999), ya que en una muestra de trabajadores de un centro hospitalario en el Cuzco el 60% de los trabajadores muestran una satisfacción laboral completa; también con los de Siorda y cols (2000), en México en un estudio de satisfacción laboral en el Centro Médico Nacional encuentra que 91,6 % del personal estaba satisfecho con su trabajo, a pesar que la proporción es mucho más alta y con los de Tarco y cols (2004) en la Red de salud de Quispicanchi, en el que la mayoría de los trabajadores expresan un alto grado de satisfacción, (puntaje promedio de 3,23 en una escala de 1 al 5). También encontramos que el 40,68 % de los trabajadores del C.S de Ciudad Nueva, se muestra indiferente, lo

que no concuerda con lo hallado por García y cols (2007), quienes encuentran una proporción más baja de 4,8%.

Los hallazgos en el estudio con relación a la **dimensión Satisfacción laboral Extrínseca**, tanto en la **categoría neutra** (ni satisfecho, ni insatisfecho) como en la **categoría satisfecho** se encontró un 47.46%, sólo el 5,08 % está insatisfecho, resultados similares a los hallados por García y cols (2007), quienes concluyen que la mayoría se ubica en la categoría indiferente (o neutra). Hallamos que para la subescala remuneración el 69 % está insatisfecho, lo que concuerda con los hallazgos de Hernández (1998) (Chile) quien para la misma subescala encuentra mayormente insatisfacción, lo mismo ocurre con las subescalas condiciones de trabajo, y las pocas oportunidades de desarrollo profesional y de Ramos en Puno (2003) de modo general, la dimensión satisfacción laboral extrínseca hallada es de casi la mitad (47,46 %) , hallándose una proporción superior en México, por Cabrera y colaboradores (2004), en una muestra de trabajadores del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), ya que el 66,8 % aceptó estar satisfecho por sus necesidades, las relaciones humanas entre los compañeros fueron catalogadas

como aceptables por 1 530 trabajadores y 1 509 las calificaron de la misma forma respecto a sus jefes, más no coincide con lo hallado por Ramos en Punto, ya que en una muestra de enfermeras de las unidades productivas de servicio de salud el grado crítico de satisfacción fue parcial, las áreas críticas son las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos y las relaciones sociales.

Los hallazgos respecto a la **dimensión satisfacción laboral intrínseca** evidencian que casi las dos terceras partes de los trabajadores (64,41%) están satisfechas, resultados coincidentes con los de García y Cols (2007) quien para dimensión satisfacción laboral intrínseca encuentra mayormente satisfacción (el puntaje promedio fue de 5,5) y discordante con los resultados de Hernández (1998), ya que mayormente encontró insatisfacción en todos los factores extrínsecos (La libertad para elegir el propio método de trabajo el 66,1% está satisfecho, reconocimiento por el trabajo bien hecho el 30,51% está satisfecho y el 49,15% está insatisfecho, responsabilidad asignada el 76,26% está satisfecho, posibilidad de utilización de capacidades el 71,19% está satisfecho, posibilidad de promoción el 32,19% está satisfecho, así como

también el 32,20% está ubicado en la categoría neutra y 35,59% está insatisfecho, atención prestada a las sugerencias el 37,29% está satisfecho, así como también el 32,20% está ubicado en la categoría neutra y 30,50% ).

Por otro lado, los resultados obtenidos referente a la variable clima organizacional; se observa que el personal de salud lo valora mayormente como inadecuado (76,27%), hallazgos no coincidentes en términos de categorías con los resultados informados por Moreira y Cols (2002), ya que la mayoría valora el clima positivamente, a pesar que los valores alcanzados no son muy elevados, siendo las subescalas más valoradas en todas las categorías profesionales la *organización y presión*, subrayándose una buena eficacia y terminación de las tareas y un elevado grado de presión en el trabajo que en cierta manera domina el ambiente laboral, aspectos coincidentes en la dimensión *presión* con los hallazgos nuestros. De otro lado, tampoco coinciden los resultados con los de Miranda y Anco (2006), ya que en general notician que el clima organizacional del Puesto de Salud Intiorko la mayoría (más del 50%) de los trabajadores opinan que existen buenas relaciones de trabajo, lo que se traduce en un clima adecuado.

En cuanto a la relación entre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud , encontramos que no se relacionan significativamente ( $P > 0,05$ ), resultados no coincidentes con los hallazgos de Chang y Cols (2007), los que encuentran una relación significativa, en casi todas las dimensiones de clima organizacional: comunicación interna , reconocimiento , relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiente de la productividad, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general, más si con los resultados de Salgado *et al* (1996), quienes concluyen que menos de la mitad de las dimensiones de clima y de satisfacción laboral correlacionan. Los hallazgos sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño.

## **CONCLUSIONES**

- 1. El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral extrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007 (P = 0,034).**
- 2. El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral intrínseca del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007(P = 0,031).**
- 3. El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal de salud en el Centro de Salud Ciudad Nueva en el año 2007 (P = 0,072).**

## **RECOMENDACIONES**

- 1.-** Crear una instancia que permita mejorar aquellos aspectos del trabajo que generan insatisfacción al personal de salud, para mejorar el clima organizacional en beneficio de los profesionales, técnicos y administrativos y de la atención que se preste a los usuarios, así como para mejorar las condiciones de trabajo.
  
- 2.-** Buscar un modelo válido que permita el planteamiento de estrategias preventivas y de intervención en el contexto laboral analizado, como vía para aumentar los niveles de satisfacción y mejorar el clima organizacional.
  
- 3.-** Tomando en consideración las valoraciones plasmadas en el cuestionario, la forma de abordar a futuro la satisfacción laboral, se sugiere actuar, por este orden: Procesos, Organización del trabajo, Actuación del Líder, Liderazgo-Gestión, Habilidades en Equipo, Trabajo en equipo, Planes y políticas.

- 4.- Realizar otros estudios donde se describa la situación actual del problema, que promueva la sensibilización de las partes interesadas en el reconocimiento del papel de los recursos humanos de salud.**
  
- 5.- Se sugiere, utilizar los resultados investigativos a nivel directo para conocer los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.**
  
- 6.- Para acrecentar la satisfacción en el trabajo y facilitar la adaptación personal, se propone que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO A.E. *Técnicas de intervención psicosocial .Psicología general y aplicada.* 39, 813-841.citado por SALINAS, C.; CALDERON, J.; MENDOZA, M. (1994 Enero-Febrero) en *Satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la atención médica .Revista Médica IMSS.*36, 22-29. [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/04].

ANDRADE, V; MARTÍNEZ, C. y SACO, S. (1999). *Satisfacción del Usuario interno en servicios de hospitalización del Hospital de Apoyo No 1 MINSA-Cusco.*BvRevistas.21 [en línea] disponible en <<http://sisbib.unmsm.edu.pe>> [consulta hecha 06 /07/01].

ATALAYA PISCO, Clotilde. (1999) *Satisfacción Laboral y Productividad.* Revista de Psicología N° 5. Perú. [En línea] disponible en <[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) > [consulta hecha 06 /09/10].

ATALAYA, M.C. (1999) *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5, 45-76.

BROW W.; MOBERG D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

BRUNET L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

CABRERA, C.; FRANCO, S. (2004 Agosto-Noviembre). *Satisfacción laboral de profesionales de la salud en el IMSS Jalisco México*. Revista Médica IMSS.42, 193-198. [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/11].

CARVAJAL PEÑA, Gladys (2000)*La importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar*. Caracas Venezuela. [En línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#intro13l>>[consulta hecha 08/01/10]

CHIANG VEGA, M.; SALAZAR BOTELLO C.; NUÑEZ PARTIDO A.(2007)

*Clima organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo1 .Concepción. Chile.* [En línea] disponible en < <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/299/29916206.pdf> > [consulta hecha 06 /09/10].

CHIAVENATO I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

CHIAVENATO I. (1994). *Administración de Recursos Humanos.* p: 28. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.(1999) *Comportamiento humano en el trabajo citado por* BALAM, J.;VELASQUEZ,R. *Clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral 2004.* [en línea] disponible en <[http://www. monografias. com/trabajos14 /climaorganizacion/.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/.shtml)> [consulta hecha 07/03/13].

DESSLER, G. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*.  
México: Prentice Hall.

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DE SALUD. (1992). *Sistema de monitoreo de unidades hospitalarias México*. 1,23. [en línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>>. [Consulta hecha 06 /07/02].

DONABEDIAN, A. (1990). *La dimensión internacional de la evaluación y garantía de la calidad*. *Salud Pública México*.32, 113-117. Citado por SALINAS, C.; CALDERON, J.; MENDOZA, M. (1994 Enero-Febrero) en *Satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la atención médica*. *Revista Médica IMSS*.36, 22-29. [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06/07/04].

FREEBORN y GREENLICK. Citado por TARCO, R.; SACO, S.; y Cols. (2004) en *Grado de satisfacción laboral del usuario interno en los establecimientos de salud de la Red Quispicanchi-Acomayo-Cusco*. *BvRevistas* 23. [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/02].

GARCÍA, Martina; LUJAN, María Elena; CORONA, María de los Ángeles  
(2007) *Satisfacción laboral del personal de salud*. Revista  
Enfermería Instituto Mexicano de seguridad Social 15 (2): 63-72  
[en línea] disponible en  
<http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/F74636A9-F06D-41A5-9BF1-D7F20359344A/0/RevEnf2022007.pdf> [consulta hecha 06 /09/10].

GONCALVES, A. (1997). *Clima organizacional* citado por BALAM, J.;  
VELASQUEZ, R. en *Clima organizacional del personal docente de  
la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar  
laboral 2004*. [En línea] disponible en  
<[http://www.monografias.com/trabajos14 /climaorganizacion /](http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/)  
shtml.> [consulta hecha 07/03/13].

GUEVARA, N.; LLERENA, A.; ROJAS, R. (1993). *Nivel de satisfacción  
laboral y grado de ausentismo de las enfermeras del Hospital  
Central de Aeronáutica – Lima*. [En línea] disponible en  
<<http://www.bvs.org.pe/cgi-bin/wxis.exe/iah.>>[consulta hecha  
07/03/17].

GUZMAN, Nancy. (1998). *La motivación y clima organizacional en el Centro de Salud Dr. Rómulo Roux en tiempos de la modernización del sector salud Panamá*. [En línea] disponible en <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online>> [consulta hecha 07 /03/16].

HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.

HERNÁNDEZ DE CANALES, Francisca; DE ALVARADO, Eva Luz; PINEDA Elia (1986). *Metodología de la Investigación*, p: 163 y165. PALTEX. Primera Edición.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (1999) *Metodología de la investigación*, p: 69 .Editorial MG GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V. Segunda Edición .México.

HERNÁNDEZ, P.; HEVIA, M. (1998). *Factores que se asocian al grado de satisfacción laboral de las enfermeras del Servicio Metropolitano Sur Oriente Chile*.57. [En línea] disponible en< <http://www.bvs.org/pe/cgi.>> [Consulta hecha 06/07/11].

HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Melissa Tatiana (2002) *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. [En línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>> [consulta hecha 08/01/10]

HIDALGO, C.; CABEZAS, M. (1997 Septiembre). *Clima organizacional en un centro de salud de atención primaria: evaluación e intervención para mejorar la satisfacción del equipo de salud*. [en línea] disponible en <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online>> [consulta hecha 07/03/16].

HODGE Billy; JHONSON Hebert (1980) *Administración y Organización*. Editorial EL ATENEO. Segunda Edición. Buenos Aires Argentina.

IÑIGO, L. *Satisfacción Laboral* citado por TARCO, R.; SACO, S.; y Cols. (2004) en *Grado de satisfacción laboral del usuario interno en los establecimientos de salud de la Red Quispicanchi-Acomayo-Cusco*. BvRevistas 23 [en línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/02].

LITWIN, G; STINGER, H. (1978) citados por MOLINA, Maisch. *Estudios de clima organizacional* 2003.[en línea] disponible en <<http://www.losrecursos humanos .com/ climaorganizacional .html>> [consulta hecha 07/03/13]

MÁRQUEZ, M. (2001) *Satisfacción Laboral* citado por BALAM, J.; VELASQUEZ, R. *Clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral* 2004. [En línea] disponible en <<http://www.monografias.Com/trabajos14/climaorganizacion/.shtml>> [consulta hecha 07/03/13].

MÁRQUEZ, M. (2001) *Satisfacción laboral* [en línea] disponible en <<http://www .monografias. com/ trabajos10/sala/sala .shtml>> [consulta hecha 07/03/13].

MARTÍNEZ, Luis. (2000). *Clima organizacional - Fundamento*. [En línea] disponible en <[http://www.elprisma .com/apuntes/administracion \\_de\\_empresas /climaorganizacional](http://www.elprisma .com/apuntes/administracion _de_empresas /climaorganizacional)> [consulta hecha 07 /03/13].

MASLOW A. *La amplitud del potencial de la naturaleza humana*. Trillas.109, 149. Citado por SALINAS, C.; CALDERON, J.; MENDOZA, M. (1994 Enero-Febrero) en *Satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la atención médica*. Revista Médica IMSS.36, 22-29. [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/04].

MINISTERIO NACIONAL DE SALUD. (1994). Política Nacional de comunicación. [En GONCALVES, A. (1997). Clima organizacional citado por BALAM, J.; VELASQUEZ, R. Clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral 2004. [En línea] disponible en <[http://www.monografias.com/trabajos\\_14/\\_climaorganizacion\\_/shtml](http://www.monografias.com/trabajos_14/_climaorganizacion_/shtml)> [consulta hecha 13/03/07].

MINISTERIO DE SALUD. DIRECCION EJECUTIVA DE CALIDAD EN SALUD. (2004) *Encuesta de satisfacción del personal de salud en el centro de salud Ciudad Nueva.*

MINISTERIO DE SALUD .OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO (2007). *Inversión en Salud*. [En línea] disponible en  
< [http :www. minsa. gob.pe/portal /14descentralización/5encuentro/  
Archivos/Inversión %20](http://www.minsa.gob.pe/portal/14descentralización/5encuentro/Archivos/Inversión%20)>[consulta hecha 08/03/10]

MIRANDA, K; ANCCO, R. (2006). *Clima organizacional en el P.S. Intiorko*.

MOLINA, Maisch. (2003). *Estudios de clima organizacional*. [en línea]  
disponible en <[http://www.losrecursoshumanos.com / clima -  
organizacional.html](http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.html)>[consulta hecha 07/03/13].

MOREIRA FUEYO, J.M.; ÁLVAREZ BAZA M.C. (2002) *Clima  
organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Servicio de  
Urgencias. Hospital de Cabueñes. Cabueñes. Gijón*. [en línea]  
disponible en <[http://www.untumbes.edu.pe/ecpost /act/maesgerss  
/materiales/Clima\\_organizacional.pdf](http://www.untumbes.edu.pe/ecpost/act/maesgerss/materiales/Clima_organizacional.pdf) > [consulta hecha 06 /09/10].

MUÑOZ, E.; COLL, J.; y cols. (2006). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios Centro de Salud Dalt Sant Joan España*. [En línea] disponible en <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online>> [consulta hecha 07/03/16].

PALAFIX, G. (1995) *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano* citado por BALAM, J.;VELASQUEZ,R. *Clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral 2004*. [en línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/.shtml>>[consulta hecha 07/03/13].

PALMA CARRILLO, Sonia. (1999) *Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana*. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, Vol IX, Nº1, 27 -34.

PAZ, Carlos Alberto (2007) *Clima organizacional* [En línea] disponible en <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-a-l-clima-organizacional.html>> [consulta hecha 08/01/10]

PEIRÓ, José María y Otros (1996) *Tratado de Psicología del Trabajo*  
*Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo*.p:344 Madrid: Ed.  
Síntesis.

PÉREZ, J.; FIDALGO, M. (2000) *Satisfacción laboral: escala general de*  
*satisfacción*. [En línea] disponible en <[http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_394.htm)> [Consulta hecha 07/03/13].

POLIT, Denisse; HUNGLE, Bernardette. (1997) *Investigación Científica en*  
*Ciencias de la Salud*. p: 195. Editorial MG GRAW-HILL  
INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V. Quinta Edición.  
México.

RAMOS CALIZAYA, Nury. (2003). *Grados de satisfacción laboral de la*  
*enfermera en las unidades productivas de servicios de salud en*  
*Puno*. [En línea] disponible en <<http://medicina.unmsm.edu.pe/iah/cgi-bin/wxis.exe/iah>> [consulta hecha 07 /03/16].

ROBBINS, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. Citado por BALAM, J.; VELASQUEZ,R. *Clima organizacional del personal docente de la Universidad que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral 2004*. [En línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/>.shtml> [consulta hecha 07/03/13].

ROBBINS S.P. (1997). *Comportamiento Organizacional* .México .97, 114. [en línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/02].

ROBBINS, S.P. (1998) *Comportamiento Organizacional*, citado por MARQUEZ, M. en Satisfacción laboral.2001.[en línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>>[consulta hecha 07/03/10].

RUIZ, Zuleyka. (1996 Julio-Noviembre). *Nivel de satisfacción y desempeño en actividades administrativas en enfermeras que laboran en el hospital Marco A. Robles Panamá*. 243. [en línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>. > [Consulta hecha 06 /07/11].

SALGADO, J.; REMESEIRO, C.; IGLESIAS M. (1996) *Clima organizacional y satisfacción laboral en un PYME. Psicothema, Vol. 8, nº 2, pp. 329-335* .España. [en línea] disponible en <<http://www.psycothema.com/pdf/31.pdf> > [consulta hecha 06 /09/10]

SALGADO, J.; ROMESEIRO, C.; IGLESIAS M. (1999) *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME.* [En línea] disponible en <<http://www.psycothema.com/psycothema.asp> > [Consulta hecha 07/05/13].

SALINAS, C.; CALDERÓN, J.; MENDOZA, M. (1994 Enero-Febrero). *Satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la atención medica .Revista Médica IMSS.36, 22 - 29.* [En línea] disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06 /07/04].

SCAT, María. (2007). *Medición del Clima Laboral* [en línea] disponible en <<http://www.arearh.com/rrhh/medicionclima.htm>> [Consulta hecha 07 /03/13].

SIORDIA, A.; MEJIA, J.; y Cols. (2000 Marzo-Abril). *Satisfacción Laboral en el Centro Médico Nacional México*. Revista Médica IMSS.38, 119-123. [En línea]. Disponible en <<http://www.bvs.org/pe/cgi>> [consulta hecha 06/07/10].

STONER, James y Otros (1996) *Administración*. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México. Citado por HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Melissa Tatiana (2002) *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana* [En línea] disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>> [consulta hecha 08/01/10]

TARCO, R.; SACO, S.; y Cols. (2004). *Grado de satisfacción laboral del usuario interno en los establecimientos de salud de la Red Quispicanchi-Acomayo-Cusco*. BvRevistas 23. [En línea] disponible en <<http://sisbib.unmsm.edu.pe>> [Consulta hecha 06 /07/01].

TERRONES NEGRETE, Eudoro. (1998) *Diccionario de Investigación Científica*; p: 46.A.F.A .Editores S.A. Primera Edición .Perú.

TERÁN Elianny (2007) *La Investigación y sus Tipos*. [En línea] disponible en <<http://boards4.melodysoft.com/app?id=cienciaysociedad&msg=1315&doc=181>>[consulta hecha 08/03/10]

TORRES RUÍZ, Carmen (1987) *Niveles de satisfacción laboral que experimentan las enfermeras generales del hospital E. Rebagliati y Hospital Dos de Mayo durante su ejercicio profesional y los factores que lo condicionan*. [En línea] disponible en <http://medicina.unmsm.edu.pe/iah/cgi-bin/wxis.exe/iah>. [Consulta hecha 07/03/16].

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (Overall Job Satisfaction)

Señor trabajador(a) agradecemos su valiosa colaboración por responder con veracidad este cuestionario, que es anónimo.

**"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".**

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario.							
8. Posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre gerencia y trabajadores del C.S.							
10. Tus posibilidades de promoción.							
11. El modo en que el C.S. esta gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. Variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

## ANEXO 2: ESCALA PARA EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### WES (Work Environment Scales)

Señor trabajador(a) a continuación encontrará 90 frases relacionadas con el trabajo. En las frases, el jefe es la persona de autoridad (gerente, jefe, encargado, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicada a los que forman parte del personal del C.S. Le solicitamos su colaboración anotando las contestaciones al margen derecho, si cree que la frase aplicada a su lugar de trabajo es verdadera o casi siempre verdadera, marque con una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero); y si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, marque con una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga por favor el orden de numeración de las frases.

Este cuestionario es totalmente anónimo.

V F

1.	El trabajo es realmente estimulante.		
2.	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.		
3.	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.		
4.	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.		
5.	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.		
6.	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.		
7.	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		
8.	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
9.	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.		
10.	Al personal se le brinda facilidades para el estudio.		
11.	No existe mucho espíritu de grupo.		
12.	El ambiente es bastante impersonal.		
13.	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.		
14.	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
15.	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.		
16.	Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.		
17.	Las actividades están bien planificadas.		
18.	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante, si se quiere.		
19.	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.		
20.	El personal que se prepara o estudia, tiene oportunidades de progreso.		
21.	Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.		
22.	La gente se ocupa personalmente por los demás.		
23.	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.		
24.	Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.		

25.	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.		
26.	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).		
27.	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.		
28.	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.		
29.	Este C.S. sería uno de los primeros en ensayar nuevas ideas.		
30.	Se da importancia al personal capacitado para mejores cargos.		
31.	La gente parece estar orgullosa de la organización.		
32.	Los empleados raramente participan, juntos, en otras actividades fuera del trabajo.		
33.	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.		
34.	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.		
35.	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.		
36.	Aquí nadie trabaja duramente.		
37.	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
38.	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.		
39.	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.		
40.	Es importante capacitarse, para ascender a otros puestos superiores.		
41.	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		
42.	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.		
43.	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.		
44.	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos, cuando surge un problema.		
45.	Aquí es importante realizar mucho trabajo.		
46.	No se "meten prisas" para cumplir las tareas.		
47.	Normalmente se explican, al empleado, los detalles de las tareas encomendadas.		
48.	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.		
49.	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.		
50.	El C.S. da importancia a la capacitación de su personal.		
51.	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.		
52.	A menudo los empleados comen juntos al mediodía.		
53.	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.		
54.	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.		
55.	Se toma en serio la frase, el trabajo antes que el juego.		
56.	Es difícil mantener, durante tiempo, el esfuerzo que requiere el trabajo.		
57.	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
58.	Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.		
59.	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.		
60.	El personal, en general, está interesado en capacitarse para mejorar su trabajo.		

61.	En general, aquí se trabaja con entusiasmo.		
62.	Los empleados, de diferentes puestos en esta organización, no se llevan bien entre sí.		
63.	Los jefes esperan demasiado de los empleados.		
64.	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.		
65.	Los empleados trabajan muy intensamente.		
66.	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y, no obstante, realizar un buen trabajo.		
67.	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.		
68.	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.		
69.	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.		
70.	La empresa tiene mucho interés en capacitar a su personal.		
71.	Es difícil conseguir que el personal haga su trabajo extraordinario.		
72.	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.		
73.	Los empleados tratan con los jefes sus problemas personales.		
74.	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.		
75.	El personal parece ser muy poco eficiente.		
76.	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.		
77.	Las normas y los criterios cambian constantemente.		
78.	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.		
79.	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
80.	El personal participa activamente en las actividades de capacitación.		
81.	De ordinario, el trabajo es muy interesante.		
82.	A menudo la gente crea problemas, hablando de otros a sus espaldas.		
83.	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.		
84.	Los jefes se reúnen regularmente con sus colaboradores para coordinar aspectos del trabajo.		
85.	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.		
86.	Frecuentemente, hay tanto trabajo, que hay que hacer en horas extraordinarias.		
87.	Los jefes estimulan a los empleados para que sean disciplinados y ordenados.		
88.	Si un empleado llega tarde, pueden compensarlos saliendo también más tarde.		
89.	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre, para lograr mejores resultados.		
90.	Estoy muy motivado en capacitarme y superarme cada día más.		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## ANEXON° 3

### "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD EN EL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA EN EL AÑO 2007".

#### Instrucciones Generales:

Señor trabajador(a) acudimos a usted para solicitarle su valiosa participación en responder la encuesta, con veracidad y honestidad; e ante mano agradecemos su participación. Los datos que usted consigne son anónimos.

#### I.- Datos Generales

1.- Edad: .....años.

2.- Género:

a.- Femenino

b.-Masculino

3.- Estado civil:

a.- Casado

b.- Soltero

c.- Conviviente

d.- Otro (especifique).....

4.- A que grupo ocupacional pertenece:

a.-Médico

b.- Obstetriz / Obstetra

c.- Odontólogo.

d.- Enfermera

e.- Técnico de Enfermería

f.-Técnico de Laboratorio

g.- Trabajadora social

h.- Técnico administrativo

5.- Cargo que ocupa en el Centro de Salud:

a.- Jefe

b.- Asistencial

6.- Condición Laboral:

a- Nombrado

b- Contratado CLAS.

c.- Servicio No Personal DISA

d.- Servicio No Personal C.S.

e.- Otros (especifique).....

7.-Tiempo que labora en el MINSA: .....