

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**El Clima Organizacional y la Satisfacción
Laboral de los Empleados Estables de la
EPS SEDACUSCO S.A.**

Presentada por:

Maywua Virginia CORNEJO VILLENA

Asesor:

Lucía ASENCIOS TRUJILLO

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Administración
con mención en Gestión Pública**

Lima – Perú

2020

**El Clima Organizacional y la Satisfacción
Laboral de los Empleados Estables de la
EPS SEDACUSCO S.A.**

A Dios, mis Padres y mi familia que motivó mi deseo de superación;

A mi querida hijita Andrea Rafaela, fuente fundamental para mi superación. A ellos por su tiempo, comprensión, amor y apoyo incondicional.

Reconocimientos

A la Dra. Lucía Asensios Trujillo, por el asesoramiento y colaboración efectuada para la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis compañeros de trabajo de la EPS. SEDACUSCO S.A por su constante apoyo y haberme proporcionado toda la información requerida para el presente trabajo.

A la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y a todos los docentes de esta casa de estudios por sus valiosas enseñanzas.

Tabla de Contenidos

Carátula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de Contenidos	v
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I. Planteamiento del Problema	1
1.1. Determinación del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema general.	2
1.2.2. Problemas específicos.	3
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo general.	3
1.3.2. Objetivos específicos.	3
1.4. Importancia y Alcances de la Investigación	4
1.5. Limitaciones de la Investigación	4
Capítulo II. Marco Teórico	6
2.1. Antecedentes de la Investigación	6
2.1.1. Antecedentes nacionales.	6
2.1.2. Antecedentes internacionales.	9

2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Clima organizacional.	12
2.2.2. Satisfacción laboral.	26
2.2.3. Contexto de la investigación.	36
2.3. Definición de Términos Básicos	38
Capítulo III. Hipótesis y Variables	41
3.1. Hipótesis	41
3.1.1. Hipótesis general.	41
3.1.2. Hipótesis específicas.	41
3.2. Variables	41
3.2.1. Definición conceptual.	41
3.2.2. Definición operacional.	42
3.2.3. Variables intervinientes.	43
3.3. Operacionalización de Variables	44
Capítulo IV. Metodología	45
4.1. Enfoque de Investigación	45
4.2. Tipo de Investigación	45
4.3. Método de Investigación	45
4.4. Diseño de Investigación	45
4.5. Población y Muestra	46
4.5.1. Población.	46
4.5.2. Muestra.	46
4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	46
4.6.1. Técnicas.	46
4.6.2. Instrumentos.	47

4.8. Tratamiento Estadístico	48
4.8.1. Estadística descriptiva.	48
Capítulo V. Resultados	49
5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos	49
5.1.1. Validez.	49
5.1.2. Confiabilidad	49
5.2. Presentación y Análisis de los Resultados	50
5.2.1. Nivel descriptivo.	51
5.2.2. Nivel inferencial.	59
5.2.3. Prueba de hipótesis general.	60
5.2.4. Prueba de hipótesis específicas.	61
5.3. Discusión	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	64
Referencias	65
Apéndices	70
Apéndice A. matriz de Consistencia	71
Apéndice B. Cuestionario sobre Clima Organizacional	73
Apéndice C. Cuestionario sobre Satisfacción Laboral	75
Apéndice D. Ficha Técnica de los Instrumentos	77
Apéndice E. Juicio de Expertos	79

Lista de Tablas

Tabla 1. Accionariado de la EPS SEDACUSCO S.A.	38
Tabla 2. Operacionalización de las variables.	44
Tabla 3. Validez de expertos.	49
Tabla 4. Valores criterio de confiabilidad	49
Tabla 5. Análisis de fiabilidad de clima organizacional.	50
Tabla 6. Análisis de fiabilidad de satisfacción laboral.	50
Tabla 7. Estructura organizacional.	51
Tabla 8. Estilos de liderazgo.	52
Tabla 9. Motivación.	53
Tabla 10. Clima organizacional.	54
Tabla 11. Bienestar en el trabajo.	55
Tabla 12. Relaciones interpersonales	56
Tabla 13. Reconocimiento	57
Tabla 14. Satisfacción laboral.	58
Tabla 15. Prueba de normalidad por el método de Pearson	59
Tabla 16. Prueba de correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.	60
Tabla 17. Prueba de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.	61

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura organizacional.	51
Figura 2. Estilos de liderazgo.	52
Figura 3. Motivación.	53
Figura 4. Clima organizacional.	54
Figura 5. Bienestar en el trabajo.	55
Figura 6. Relaciones interpersonales	56
Figura 7. Reconocimiento.	57
Figura 8. Satisfacción laboral.	58

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo general el determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S.A-2019 (EPS. SEDACUSCO S.A) en el año 2019, el nivel de la presenta investigación es descriptivo-correlacional y el diseño de la investigación es no experimental transeccional-correlacional. La muestra considerada es de 106 empleados estables de la EPS.SEDACUSCO S.A. Se ha utilizado como técnicas e instrumentos de investigación dos encuestas una de clima organizacional y otra de satisfacción laboral, para medir el nivel de acuerdo o desacuerdo se ha utilizado la escala de Likert. Los resultados han sido procesados utilizando el programa estadístico informático SPSS 23.0 lo que ha permitido llegar a la conclusión más importante: Existe relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. en el año 2019.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S.A.

Abstract

The purpose of this research work is to determine the relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the stable employees of the Municipal Entity of Services of Sanitation Services of Cusco SA-2019 (EPS. SEDACUSCO SA) in the year 2019, the level of the present research is descriptive-correlational and the design of the research is non-experimental transectional-correlational. The sample considered is 106 stable employees of EPS.SEDACUSCO S.A. Two surveys have been used as techniques and research instruments, one of organizational climate and another of job satisfaction, to measure the level of agreement or disagreement the Likert scale has been used. The results have been processed using the statistical software SPSS 23.0 which has allowed us to reach the most important conclusion: There is a statistically significant relationship between the organizational climate and the job satisfaction of the EPS employees. SEDACUSCO S.A. in the year 2019.

Keyword: Organizational climate, job satisfaction, Municipal Entity Provider of Servicios de Saneamiento del Cusco S.A.

Introducción

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución o empresa se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la institución en general.

La satisfacción laboral representa la actitud general que los trabajadores tienen hacia su trabajo, la cual puede ser positiva (satisfactoria) o negativa (insatisfactoria) dependiendo de cómo se sienten dentro de sus organizaciones. Es por ello que estudios sobre Satisfacción Laboral resultan bastante interesante ya que permiten a los trabajadores expresar su opinión respecto a cómo funciona la organización y principalmente a como se sienten dentro de ella. De este modo se logra la obtención de información por parte de las entidades respecto al sentir de sus colaboradores y se podrán mejorar, corregir y/o reforzar aquellas actividades que lo requieran. Satisfacción en el trabajo, se traduce en bienestar colectivo ya que mejora las relaciones interpersonales y mantiene un adecuado ambiente laboral

Los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan necesarios, porque propician en los trabajadores expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación que funciona bajo el antecedente de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente

mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

El presente trabajo está expresado en cinco capítulos organizados de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema en el que se muestra la identificación y determinación del problema, la formulación del problema, formulación de objetivos, así como la importancia los alcances y limitación de la investigación; en el segundo capítulo se presenta el marco teórico en el que se trata los diferentes antecedentes de estudios directamente vinculados con el presente trabajo de investigación para luego desarrollar las bases teóricas actualizadas, así como la definición de los términos básicos; en el tercer capítulo se expone las hipótesis generales y específicas, determinación de variables y su operacionalización, en el cuarto capítulo se ve la metodología empleada en el que se exhibe el enfoque, el tipo de investigación, diseño, población y muestra de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y su tratamiento estadístico; en el quinto capítulo se presenta los resultados de la presente investigación en el que se efectúa la validación y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se ve la presentación y análisis de los resultados, así como su discusión de los resultados.

Finalmente exponemos las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos donde consideramos el instrumento de recolección de datos.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1. Determinación del Problema

Hoy en día para casi todas las entidades, estatales o particulares, el clima organizacional es un tema de suma importancia, el cuales buscan un constante mejoramiento del ambiente de su entorno organizacional para así lograr un mejoramiento de productividad, siempre teniendo presente el recurso humano. Muchas veces las diferentes entidades u organizaciones ponen en marcha programas de capacitaciones, sin analizar concienzudamente todas las actividades importantes que deben ser mejoradas y pasando por alto los aspectos que los mismos trabajadores consideran importantes dentro de su trabajo diario, por ende, dichas actividades fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo.

Es de suma importancia prestar la debida atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten bien identificados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las organizaciones y empresas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios. Uno de los temas que más preocupa al entorno humano, por el comportamiento propio que adopta en un ambiente laboral es el clima organizacional no es posible desconocer que los diferentes grupos que se establecen al interior mostrando relaciones humanas positivas como la cordialidad, el trabajo en equipo, la colaboración, así como las relaciones negativas (miramiento, chismosería, antagonismo, etc.) influyen en la organización del clima organizacional de una institución.

En este sentido es importantes establecer una aclaración conceptual sobre las variables a ser estudiadas: Clima Organizacional y Satisfacción laboral. Según (Brunet, 2011) el clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que se desarrollan en el medio laboral en el que se desenvuelve, ya que de esto dependerá en gran manera su comportamiento.

Al examinar las diferentes dimensiones de la percepción del empleado en el ambiente laboral se podrá determinar la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representa su situación laboral. En tanto que la satisfacción laboral ha sido definida por (Landy & Conte, 2005) como la expresión emocional en relación al trabajo, las personas con las que se trabaja y la remuneración con el trabajo, existiendo al menos dos dimensiones bien establecidas: satisfacción parcial y satisfacción total.

En EPS. SEDACUSCO S.A. en el transcurso del presente año 2019 se ha observado que el clima organizacional no es del todo satisfactorio de modo que mucho de los empleados estables no cumplen con pasión todas sus actividades o funciones encomendadas creando un clima poco saludable para el ambiente laboral. Por lo tanto, se lleva a cabo la presente investigación en el interior de la EPS. SEDACUSCO S.A. con el fin de conocer cómo se relaciona el clima laboral con la satisfacción laboral de los empleados estables.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general.

PG. ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A., 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

- PE1. ¿De qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?
- PE2. ¿Cómo el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?
- PE3. ¿En qué medida el clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

- OG. Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos.

- OE1. Determinar de qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.
- OE2. Determinar cómo el clima organizacional en la dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.
- OE3. Determinar en qué medida el clima organizacional en la dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación el área temática utilizada sobre procesos relativos a un área lógica de la organización está direccionada al clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados estables de la EPS.

SEDACUSCO S.A, 2019, lo cual ayudará a generar conocimiento profundo sobre ello, así mismo servirá de apoyo para futuras estudios y discusiones teóricas relacionadas al tema.

El clima organizacional es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y brinda a las organizaciones una nueva comprensión de lo que verdaderamente importa a la hora de trabajar. La investigadora desea aportar en la identificación de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS.

SEDACUSCO S.A, 2019; de tal manera que toda la información recolectada y analizada le sirva a la gerencia en la creación, fortalecimiento o cambios organizacionales en un futuro de políticas internas, además de proponer mejoras y recomendaciones a la empresa estudiada.

La presente investigación servirá a la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019 para conocer su clima organizacional actual, lo cual le permitirá detectar problemas y posibles focos de conflicto interno, además le permitirá conocer los niveles de satisfacción laboral de sus empleados; este diagnóstico no sólo permitirá conocer y establecer los factores que más afectan al ambiente laboral y a la satisfacción, sino que además permitirá diseñar y proponer estrategias de mejora e introducir cambios planificados en la estructura organizacional y estilo administrativo, en las actitudes y conducta de los empleados.

1.5. Limitaciones de la Investigación

Todo trabajo de investigación presenta siempre una serie de limitaciones principalmente en la generalización y la factibilidad del trabajo de investigación, asimismo, se considera que las limitaciones que serán identificados la falta de veracidad en

que puedan incurrir los encuestados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. También existen limitaciones del tipo económico y financiero que tenemos los tesisistas para realizar nuestro trabajo de investigación y el acceso a las bibliotecas, tanto públicas, como privadas es muy restringido y corto, puesto que sólo se puede usar por tiempo limitado o en días y horas señalados.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales.

Victorio (2018) en su investigación *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017*. El objetivo primordial de esta investigación fue indagar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017; variables que se relacionan con el bienestar y calidad laboral de los trabajadores, la muestra estuvo constituida por 183 trabajadores de las empresas del sector de seguros del área de Operaciones. El método de investigación planteado fue el enfoque cuantitativo y el diseño de investigación utilizado es el no experimental transversal. La investigación concluyó afirmando que el clima organizacional y la satisfacción laboral representan variables importantes en el desarrollo de estas empresas aseguradoras. Por lo cual, se propuso determinar la existencia de la relación entre ambas variables y, en consecuencia, según los resultados de los cuestionarios y su posterior evaluación por medio de Spearman's rho se demostró que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores dentro del área de operaciones de éstas tres empresas. En este sentido la alta correlación de ambas variables permitió conocer la estabilidad y conformidad del ambiente laboral percibido por los trabajadores de las aseguradoras y por ende se demostró el alto nivel de satisfacción de los trabajadores.

Lavilla, 2018) en su investigación *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los CAP de la sede del gobierno del Cuzco en el año 2017*. Tuvo como objetivo principal, establecer la relación existente entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral en el personal CAP de la sede del gobierno regional de Cusco. La

presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, donde se utilizó el tipo de investigación descriptiva correccional que tiene el propósito de describir relaciones, situaciones o eventos. Para responder a las interrogantes planteadas como problemas de investigación y cumplir con los objetivos de este trabajo, se elaboró dos cuestionarios dirigidos a una muestra de 72 personales CAP, el proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos, así como el tratamiento de los datos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS V-24. Los resultados de la investigación han reportado la existencia de una relación positiva estadísticamente significativa ($\rho = 0,302$) entre la variable Clima organizacional con la variable Satisfacción laboral del personal CAP ($p - \text{valor} = 0.000 < 0.05$) al 5% de significancia bilateral, lo que demuestra que los resultados pueden ser generalizados a la población de estudio. Entre las conclusiones más resaltantes podemos decir que el Clima organizacional del personal CAP de la sede del gobierno regional es Media o regular, también podemos concluir de los resultados encontrados que la Satisfacción laboral del personal CAP es Inadecuada.

Vallejos (2017) en su investigación *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres 2017*. Tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres en el año 2017, la población estuvo constituida por 66 trabajadores asistenciales y 53 trabajadores administrativos, habiéndose trabajado con toda la población, en los cuales se ha empleado la variable: Clima Organizacional y satisfacción Laboral. El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. La investigación concluyó que existe

evidencia significativa para afirmar que: El Clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres en el año 2017; siendo que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.701 representó una alta relación entre las variables.

Tirado (2017) en su investigación *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca– 2016*. La investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Betoscar Servis EIRL de la ciudad de Cajamarca, para el logro de este objetivo se analizaron todas las dimensiones que involucra el clima organizacional (comunicación, condiciones laborales, involucramiento laboral, supervisión y autorrealización) y todas las dimensiones que involucra la satisfacción laboral (relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, desarrollo personal, relaciones sociales, desempeño de tareas y políticas administrativas), de tal manera que al obtener el porcentaje de calificación de cada una de ellas, arroja las dimensiones menor calificadas en las cuáles se debe reforzar. Los resultados obtenidos reflejan que la percepción del clima organizacional según el promedio de respuestas tiene una calificación de malo, de igual manera la satisfacción laboral. En consecuencia, existe relación entre ambas variables. A partir de la información obtenida se presenta una propuesta de mejora para el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Betoscar Servir EIRL- Cajamarca.

Olarte & Condori (2015) en su investigación *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la empresa municipal de agua potable y alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013*. Se planteó como objetivo general: determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal

administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA-Huancavelica, 2013. El método que se utilizó fue el científico, y como métodos específicos el inductivo - deductivo y el analítico-sintético; el tipo de investigación es básica; el nivel de investigación es el descriptivo-correlacional; el diseño de la investigación fue el no experimental: transeccional-correlacional; se utilizó como instrumento de medición dos cuestionarios de encuesta para las dos variables de estudio construidos en base a la escala de Likert, los mismos que tienen su correspondiente validez y confiabilidad de 75% y 80%. La población está conformada por 50 trabajadores contratados y permanentes pertenecientes a todos los niveles ocupacionales de EMAPA y la muestra los 50 trabajadores. El análisis estadístico determina una relación $r=87\%$ y da como resultado la aceptación de la hipótesis de investigación: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EMAPA- Huancavelica, 2013 con un 95% de confianza.

2.1.2. Antecedentes internacionales.

Zans (2017) en su investigación *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. La presente investigación busca establecer la relación que existe entre dos variables que puedan afectar las organizaciones actualmente, Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, el desarrollo de este estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. El universo fueron 88 trabajadores y funcionarios, la muestra 59 trabajadores y funcionarios. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los

resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, el Mejoramiento del Clima Organizacional Incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad. Se considera urgente motivar a las autoridades, jefes, responsables de áreas de trabajar en contribuir a lograr un Clima Organizacional, Favorable, Óptimo, y alcanzar los niveles de euforia y entusiasmos, excitación y orgullo, además se debe constituir de manera permanente en las consultas, escuchar opiniones y sugerencias de la comunidad universitarias, las cuales se deben canalizar a través de los dirigentes y convertirlas en propuestas en los consejos universitarios, al mismo tiempo elevar el desempeño laboral en la facultad, motivando y generado un ambiente propicio para la productividad, evitar en gran medida la toma de decisiones individuales y fortalecer la toma de decisiones colectivas.

Maquera & Jiménez (2017) en su investigación *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*. La armonía laboral en los departamentos de las entidades públicas se ha convertido en la en una necesidad, y de manera específica en el área financiera, tomando en consideración que su responsabilidad es la dotación de recursos económicos para cumplir con sus objetivos organizacionales, que se encuentran ligados a los objetivos de gobierno. Así, la finalidad de la presente investigación es proponer alternativas de mejora del clima organizacional, a fin de motivar a sus colaboradores a que realicen sus actividades con mayor efectividad, es decir sean más competitivos y productivos. Para el efecto se ha realizado el análisis del clima organizacional de un Departamento Financiero (tipo) de una entidad pública en Quito, en el cual se estudió el nivel de incidencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores. Para realizar este trabajo se realizó una

investigación bibliográfica mediante el análisis documental de temas centrales. Como resultado del proceso investigativo se pudo establecer que el ambiente laboral del área investigada se encuentra en situación de riesgo, por lo que se propone un plan de mejora para disminuir el impacto de los factores ambientales como: trabajo en equipo, liderazgo participativo, desarrollo personal y comunicación inter e intradepartamental, a fin de que el área en estudio mejore su rendimiento laboral y se alcance la unión entre los colaboradores.

Yokasta (2015) en su investigación *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua*. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

Concluye los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas son las encargadas de sustentar a la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual requieren de estar organizadas de manera acorde con la temática que se investiga en atención a los objetivos planteados en el primer capítulo. Es necesario que el investigador conozca y maneje todos los niveles teóricos de su trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados (Calderón Saldaña & Alzamora de los Godos Urcia, 2010). Por lo tanto, a través de las bases teóricas se podrá obtener el marco conceptual que permitirá sustentar la explicación del clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019 ubicada en la ciudad del Cusco, dentro de un conjunto de conocimientos, que además de orientar la búsqueda, ofrecieron una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, entre los cuales destacan:

2.2.1. Clima organizacional.

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es primordial construir un contexto que fomente el desempeño de los colaboradores, en

concordancia con los valores empresariales. Desde ese aspecto, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor importante, ya que según (Eslava, 2017): El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados (Oficina Internacional del Trabajo, 2016). De esta forma, incide que el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019 ubicada en la ciudad del Cusco, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Además, el indicado clima puede ser modificado por los empleados de la organización ya que de acuerdo con (Febles,J. & Oreja,R., 2008): Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta por ciento.

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus gerentes y jefes estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos jefes ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar a los empleados dedicados a la prestación de servicios o producción de bienes.

Por ello, es necesario que todos los gerentes se realicen preguntas enfocadas hacia: ¿Cómo construir un contexto organizacional que promueva la excelencia y el logro de resultados?

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por esta razón, (Chiavenato, 2012), afirma que: “la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral”.

Por ello, es importante que las organizaciones y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de sus colaboradores, porque los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los trabajadores.

En el ambiente que se vive en la empresa puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados.

Todo lo antes manifestado, asegura que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una empresa y algo que pueden corregir los directivos, quienes están en el deber de mantener contentos a los empleados para que se sientan motivados y puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de realizar mediciones del clima organizacional, para lo cual pueden utilizarse encuestas aplicadas a los trabajadores empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019 ubicada en la ciudad del Cusco.

2.2.1.1. Tipos de clima organizacional.

Likert (2019) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. (Rodríguez, 2015).

Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema 1: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en las cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.
- Sistema 2: Paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.
- Sistema 3: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- Sistema 4: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

2.2.1.2. Factores del clima organizacional.

Son diversos los factores que pueden determinar el clima organizacional, es decir, el ambiente en el cual las personas reflejan las percepciones del contexto en donde laboran e interactúan con los distintos miembros de la empresa. Sin embargo, no existe un consenso generalmente aceptado sobre los factores que deben ser considerados en la medición y explicación del mencionado clima. Según (Ucros, 2011), dichos factores pueden clasificarse en “psicológicos individuales, grupales y organizacionales”.

En este sentido, se destaca que entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional existe en la empresa una variedad de factores que al clasificarse como psicológicos individuales, se vinculan según el mismo autor de la cita anterior a: Los tres (03) procesos que el individuo tiene en la organización: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización. Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados, entre los cuales se encuentran la autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio, entre otros (Muñoz, P., 2014).

Por lo tanto, en el conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los colaboradores, se encuentran una serie de factores psicológicos individuales a partir de los cuales se construye una especie de fuerza que influye en la conducta de cada trabajador, su forma de interrelacionarse socialmente con los demás miembros de la organización, sus sentimientos y el sentido de pertenencia.

Ahora bien, entre los factores grupales se encuentran todos aquellos elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva y compartida por los integrantes del grupo, destacándose según Ucros (2011), los aspectos sociales de la tarea que pueden convertirse en una fuente de satisfacción permanente generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias. Además, los factores grupales son fundamentales para crear un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales

benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Entre estos factores destacan: el espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Ucros, M., 2011).

De esta forma, se observa que existen factores grupales del clima organización que influyen a las personas y que pueden mejorar o empeorar las relaciones que se desarrollan dentro de la empresa, condicionan los estilos de liderazgo, circundan a las situaciones problemáticas que se puedan producir en la entidad y determinan las relaciones laborales.

Por ello, tanto los factores individuales como los grupales pueden promover o minimizar la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo, lo cual hace necesaria la ejecución de evaluaciones del clima organizacional para determinar los factores clave, además de aquellos que son responsables de optimizar el rendimiento laboral.

Por otra parte, se encuentran los factores organizacionales los cuales obedecen a las características propias de cada entidad y afectan al clima organizacional y, por consiguiente, al comportamiento de los colaboradores. Entre estos factores destaca (Ucros, M., 2011): “la comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos”.

En consecuencia, son diversos los factores que tienen la posibilidad de incidir en el clima organizacional, lo cual plantea la necesidad de realzar un enfoque integral en donde se determinen cuáles son los que ejercen mayor influencia sobre la conducta y desempeño de los colaboradores, en el contexto individual de cada empresa.

No obstante, uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado sobre el clima organizacional se encuentra según (Bravo, M., 2013) en la teoría de: (Litwin. &

Stinger, 1968) en donde se expone un modelo de clima organizacional, que es un intento por facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de nueve factores cuantificables (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), los cuales conforman el clima como una totalidad (García, M., 2009).

De esta forma, destaca que entre los factores del clima organizacional que afectan a la motivación se encuentra la estructura, que según (Ucros, M., 2011:96): “hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel”. Por lo tanto, una apropiada estructura organizacional podría mejorar o no el flujo de las comunicaciones, los controles aplicados sobre el trabajo, el ambiente laboral, las relaciones y los niveles jerárquicos, entre otros factores que se reflejan en el desempeño de las personas en el trabajo.

Por otra parte, la responsabilidad es un factor del clima organizacional que va ligado a la autonomía en la ejecución de las actividades encomendadas y según Bravo (2013:16): “tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”. Así pues, si se está desarrollando la actividad que produce placer, la labor siempre será importante y responsable, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización, lo cual estará íntimamente vinculado al grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume para obtener mejores resultados.

En lo que respecta a la recompensa como factor del clima organizacional, cabe destacar que resulta fundamental para cada trabajador la recepción de una contraprestación monetaria similar al esfuerzo y dedicación que ha impreso a la labor desempeñada. Según (Ucros, M., 2011:96): Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada,

constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclaman” reconocimiento adicional.

En este sentido, las recompensas constituyen un factor determinante a la hora de solicitar rendimientos laborales superiores, ya que una persona al realizar un trabajo con excelencia espera obtener una remuneración acorde con el esfuerzo que ha realizado, además del merecido reconocimiento por la labor ejecutada.

Siguiendo con el orden de ideas, los desafíos son un factor del clima que se presenta según Bravo (Serrato, M., 2011), “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda entidad”. Por lo tanto, cada uno de los retos que aparezcan durante la ejecución del trabajo se constituye en un desafío, cuya debida canalización contribuye a ir adaptando a la organización a las circunstancias que se vayan presentando y, simultáneamente, a generar ventajas competitivas.

Por otra parte se encuentran las relaciones, las cuales concentran el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano dentro de la empresa, incluyen el cómo los individuos pueden trabajar en grupos y según (Ucros, M., 2011): Se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo (Ucros, M., 2011).

En efecto, las relaciones incluyen al conjunto de características estables que determinan la interacción entre los individuos y la empresa. Influyen en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales, la forma de trato, los reconocimientos, la

comunicación, el desarrollo y capacitación del personal, entre otros. Adicionalmente, pueden aumentar el nivel de entendimiento, generar información efectiva, relaciones satisfactorias y disminuir los conflictos, mediante la conservación de actitudes de respeto, objetividad, trabajo en equipo, sociabilidad y adaptación.

Otro de los factores que inciden en el clima organizacional es la cooperación y según (Cruz, J., 2014): “está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”. Por consiguiente, a través de la cooperación los miembros de la organización podrán obtener un espíritu de ayuda, plegado de apoyo mutuo entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Además, el trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a desempeñarse en una atmosfera eficiente, dinámica y productiva.

Adicionalmente a los factores del clima organizacional antes mencionados se encuentran los estándares, los cuales hablan de cómo los miembros de una entidad perciben los patrones que se han fijado para la productividad y según (Ucros, M., 2011): Los estándares establecen un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia y de equidad (Ucros, M., 2011).

Por consiguiente, mediante los estándares se establecen las especificaciones que deben ser utilizadas consistentemente como reglas, guías y comportamientos específicos de acción que son necesarios para asegurar que las metas y los objetivos preestablecidos sean alcanzados por la organización.

Ahora bien, el factor del clima organizacional conflicto, que según (Bravo, M., 2013): Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este

sentimiento bien podrá ser forjado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores (Cruz, J., 2014).

En efecto, el conflicto es un sentimiento que puede presentarse entre los jefes, colaboradores o entre ambos, debido a la presencia de desacuerdos que deben salir a la luz y no permanecer escondidos o disimulados, para evitar que puedan convertirse en un problema mayor.

Por otra parte, el factor del clima organizacional identidad es considerado como un sentimiento de pertenencia a la compañía, el cual lleva a los miembros de la organización a sentirse valiosos. Según (Ucros, M., 2011): “hoy día se conoce como Sentido de Pertenencia y es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”.

De esta forma, el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Los empleados que no se identifican con lo que hacen o con la empresa, pueden ser multiplicadores de una mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Cada uno de los factores antes mencionados, integran a la motivación que debe proporcionar el clima organizacional, sin que con ello dejen de existir otros factores tales como: el trabajo en equipo, la satisfacción al cliente, el liderazgo, los valores, tecnología, comunicación y organización, los cuales también tienen importancia y pueden influenciar positiva o negativamente en la atmosfera en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades.

En el contexto expuesto, el trabajo en equipo es visto como una de las condiciones laborales que más influye en los colaboradores de forma positiva estimulando su rendimiento debido a que permite, según (Esteves, 2013) que: Haya compañerismo para obtener buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo (Rivas, L., 2010).

En efecto, el compañerismo involucra las normas que se generan en los equipos de trabajo y proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada, en donde los procedimientos empleados permiten regular las situaciones como unidad organizada así como las funciones de los miembros individuales, proveen una fuerza que integra al grupo expresada en solidaridad y sentido de pertenencia, además de la posibilidad de que todos compartan valores, actitudes y patrones de conducta comunes, capaces de unificar esfuerzos (Esteves, 2013).

Por su parte, la satisfacción al cliente es un objetivo ineludible para cualquier organización ya que solo a través de clientes satisfechos se obtiene la lealtad y fidelidad necesaria de parte de los compradores para obtener buenos resultados. Al respecto, (Pelaes, 2012) afirma: Brindar satisfacción al cliente implica generar una experiencia de compra que satisfaga, atender las necesidades del cliente conforme éste espera que se le atienda y lograr que todo aquello vinculado con el producto aumente su utilidad o valor para el cliente (Solórzano, G., 2013).

De esta forma, destaca que la satisfacción al cliente es un factor del clima organizacional que permite desarrollar en los usuarios una percepción positiva de la

organización, obtener un servicio superior a sus expectativas y sentar las bases para tener un comportamiento futuro que vaya a favor de la empresa.

Ahora bien, el liderazgo es un factor principal del clima organizacional y por consiguiente de la conducta de los empleados. Según (Esteves, A., 2013) un buen ambiente de trabajo es aquel que: Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito (Rey, C., 2011).

Evidentemente, un clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo permite que el empleado sienta que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, promueve la motivación por el trabajo, aumenta la participación de todo el grupo, la productividad, la identificación con la empresa, genera sinergia entre el equipo de trabajo y cooperación. Por lo tanto, un buen liderazgo influye sobre los comportamientos de los colaboradores porque facilita la mediación entre las actitudes y expectativas de las personas.

Al contrario, si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, se afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización y se genera insatisfacción.

En lo que respecta a los valores, es importante destacar la definición de Sánchez & García (2013: 10) quienes afirman que: “los valores hacia el trabajo son las representaciones cognitivas de necesidades universales expresadas en metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el entorno laboral”.

De esta forma, destaca que los valores dentro del clima organizacional engloban comportamientos humanos basados a su vez en escalas de valores individuales y por lo general son compartidas por todos los integrantes de una empresa, lo cual, a su vez, está íntimamente vinculado con la escala de valores determinada por la dirección de cada entidad con miras a condicionar la conducta general.

Siguiendo con el orden de ideas, la tecnología trae nuevas configuraciones al entorno laboral que modifican sustancialmente las características del puesto de trabajo. Según (Esteves, A., 2013: 71): La tecnología produce un aumento en la autonomía y la complejidad de la tarea mientras que libera al trabajador de aquellas actividades rutinarias permitiéndole hacer labores más especializadas y significativas. Los resultados obtenidos dependerán de:

- A mayor tiempo de uso, mejores actitudes
- A mayor nivel de conocimientos y formación, mayor conocimiento de la utilidad
- A mayor entrenamiento para el manejo de los sistemas tecnológicos se generarán actitudes más positivas.

Por lo tanto, la tecnología influencia al clima organizacional debido a que puede generar una ruptura de esquemas tradicionales, posibilita una mayor flexibilización e integración de los procesos, produce un reajuste de las fuentes de empleo y exige que los colaboradores se encuentren constantemente actualizados y debidamente capacitados para realizar sus labores.

Ahora bien, el factor del clima organizacional denominado comunicación es considerado como un elemento clave para lograr los objetivos propuestos por la organización. Según Pelaes (2012): Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud autoprotectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la

huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y cooperación, se logra la sinergia gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad (p. 102).

De esta manera, la comunicación afecta directamente el clima de las organizaciones y, si se maneja correctamente, permite a las personas sentirse cómodas y apreciar la empresa en la que trabajan. Un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad. La clave para que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros, se encuentra en la comunicación, la cual es capaz de estimular el sentido de pertenencia, disminuir la rotación de personal y mejorar la imagen del negocio. Decir las cosas a tiempo y con claridad es una forma de comunicación altamente valorada.

Por otra parte, la organización según (Sánchez & García, 2013: 12): Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Este factor, está muy relacionado con la estructura debido a que incluye la forma como se agrupan y dividen las actividades, además de los niveles jerárquicos utilizados en el desempeño del trabajo, los procesos empleados, la secuencia de acciones y la sincronización de los recursos que son consumidos en el desarrollo de la gestión.

En cualquiera de los casos, los factores del clima organizacional influyen en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores, es decir, la competitividad y la productividad de un empleado no dependen solo de su remuneración

ya que también es importante el salario emocional, en donde entran en juego los elementos del clima antes mencionados.

2.2.2. Satisfacción laboral.

En el campo organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento (Newstrom, 2011). En este sentido, cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos Rodríguez, Zarco, & González (2009). La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona, Para (Palma, 2000), la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados.

La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño; “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

2.2.2.1. Condiciones de satisfacción laboral.

2.2.2.1.1. Condiciones físicas y/o materiales.

Son los elementos materiales o de infraestructura que directamente o indirectamente influyen en el ambiente de trabajo, así mismo son medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas, los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por su comodidad personal, como para realizar bien su trabajo con distribución de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio y condiciones de comodidad; sin embargo (Salvo, 1995), encontró que el ruido, la iluminación, el aseo, ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores sumado a tener que trabajar con equipos y materiales deficientes era lo que más molestaba y tensionaba al personal asistencial. (Calixto, 2009).

Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, está dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc. (Rodríguez, Nuñez, & Cáceres, 2011).

En un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo, es importante establecer buenos estándares de salud y seguridad en el lugar de trabajo. (Palma, 2000).

2.2.2.1.2. Beneficios laborales y/o remunerativos.

Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del “status”, significan

reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana y por medio de ellos se pueden adquirir otros valores. (Norabuena, 2011).

Según indica (Huarcaya Lizarraga & Maccarcco Huillca, 2017) que los autores como Bassett, expresan que no existe suficiente evidencia de que la remuneración sola aumente o disminuya la satisfacción laboral dado a que pueden existir individuos con buena paga y aun así están insatisfechos.

Por el contrario, investigadores como (Arnolds & Boshoff, 2002), señalan que los individuos desean ser reconocidos y tener buena paga y que reconocen esta remuneración como un factor organizacional que influye en la satisfacción laboral. (Zelada, 2014).

Para (Vroom, 1964) el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, etc., si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral. (Vasquez, 2007).

Robbins (2004) establece que el trabajo en si es aquel que le provee tareas estimulantes al individuo, oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, así como la oportunidad de ser responsable y medir sus resultados. Los individuos prefieren trabajos que los estimulen mentalmente o sea que no sean aburridos puesto que causarían frustración. (Ayala, 2009).

2.2.2.1.3. Políticas administrativas.

Es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador. Constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos.

Está muy relacionada al comportamiento organizacional, es el estudio de la manera como las personas, ya sea en grupo o individualmente y las estructuras, actúan o impactan en las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia y eficiencia de las mismas. Se ocupa por lo tanto de estudiar lo que las personas hacen dentro de la organización y como su conducta afecta a la misma, ya que las organizaciones son sistemas sociales donde se combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. Una organización si vuelve la mirada a su componente principal, las personas pueden ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promover el bienestar de sus integrantes. (Zelada Rosale, 2015).

2.2.2.1.4. Relaciones interpersonales.

Es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas. Las relaciones interpersonales armónicas con sus compañeros del área donde se desenvuelven y mantienen criterios propios para realizar el trabajo. Centran su éxito personal y profesional en la oportunidad de expresar y desarrollar cada vez más sus potencialidades y habilidades dentro de la organización, mantener una buena autoestima, mejora sus relaciones laborales y sentir que tienen identificación con el grupo, creciendo día a día como personas, compañeros, amigos, subordinados, profesionales, lo que favorece un buen ambiente de trabajo y el avance de la organización donde labora. (Norabuena, 2011).

Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una

comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

El estilo de trabajo de trabajo es por lo general un asunto de actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que la que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros.

Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo. (Salvo, 1995).

La ayuda mutua surge entre los miembros del equipo cuando existe compromiso entre ellos y no solo un compromiso con el proyecto.

Los miembros trabajan mejor cuando:

- Los miembros se sienten aceptados y confían uno del otro. Se trazan objetivos y se identifican y se aceptan las tareas claramente.
- Se pone en claro las funciones y se llega a un acuerdo sobre un proceso transparente.
- Los miembros escuchan, se comunican y participan activamente.
- No existen discusiones personales.
- Los conflictos se resuelven equitativamente
- El liderazgo es compartido.
- Los miembros se apoyan mutuamente y tiene el control de su trabajo. (Serón 2010).

2.2.2.1.5. Realización personal.

Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización. El entorno laboral puede actuar sobre el rendimiento de muchas maneras, para empezar a ejercer una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o disminución en sus esfuerzos.

De modo similar el entorno no puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo o bien contener restricciones que interfieran con el desempeño.

Mejorar a través de actividades encaminadas a incrementar y desarrollar la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano a través de la capacitación permanente con la finalidad de elevar el desempeño profesional del personal de salud, la capacitación es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual, proporciona a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Es fundamental para la administración de recursos humanos que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la muerte.

El personal debe ser competente en su quehacer personal y con el trabajo. Laborar por su mejoramiento y progreso en cuanto a capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad. Evitar a toda costa la ineficiencia, la mediocridad y la mala práctica.

Mantener claros y firmes los principios y valores éticos para aplicarlos en el proceso de reflexión y toma de decisiones en la práctica cotidiana y en las instituciones que presentan dilemas éticos.

- Ejercer autonomía personal utilizando su capacidad crítica y analítica.
- Mantener una actitud asertiva para lograr la integridad en su actuar.
- Reconocer sus equivocaciones.
- Desarrollar y mantener coherencia entre el saber, el pensar, el decir y el actuar.
- Mantener íntegra la identidad personal con la identidad profesional.
- Mantener la cultura del diálogo. (Ramos, 2003)

2.2.2.1.6. Desempeño de tareas.

Es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones. (Zelada, V., 2015)

El desempeño es la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesita la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo. (Palma, 2000)

2.2.2.1.7. Relación con la autoridad.

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. (Zelada, V., 2015). A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe, sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia

su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor. La supervisión consiste en dar a los subordinados la instrucción, orientación y disciplina día a día. (Calixto,A., 2009).

Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración.

La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor, la conducta del líder afectara la satisfacción del subordinado en el empleo. (Vásquez, S., 2007).

El líder juega un papel muy importante en el ámbito de las organizaciones porque dependiendo del liderazgo efectivo que se obtenga, será el grado que la organización alcance sus objetivos (Norabuena, 2011).

2.2.2.2. Factores determinantes de la satisfacción laboral.

- Trabajo actual. Lugar o área donde se le ha designado para cumplir con su labor asignada, evalúa el nivel autonomía, variedad de habilidades, identificación, percepción y significado del puesto o actividad realizada, así como la retroalimentación recibida.
- Trabajo en general. Labor que demanda todos los conocimientos que tiene el trabajador y que lo involucra con todo el personal del establecimiento donde labora, también considera aspectos de carácter estructural general y de organización del trabajo en particular.
- Interacción con el jefe inmediato. Referida a interacciones del prestador de servicios, de los equipos en términos de líder colaborador, direccionamiento, monitoreo y soporte a las actividades.
- Oportunidades de progreso. Situaciones que puede aprovechar para superarse o

acceder a otro nivel dentro de la organización, expectativas de capacitación y desarrollo de su potencialidad individual.

- Remuneraciones e incentivos. Pago u otros reconocimientos que se recibe por tiempo durante el cual debe desarrollar sus labores asignadas.
- Interrelación con sus compañeros de trabajo. Personal que labora en el mismo establecimiento, en cualquier área. Considera las relaciones interpersonales en el desarrollo de sus labores asignadas.
- Ambiente de trabajo. Sensación de pertenencia del trabajador a la institución, mecanismos de comunicación dentro y fuera de la organización, toma de decisiones tanto a nivel individual y grupal (OMS, 2013).

2.2.2.3. Efectos de la satisfacción laboral sobre el desempeño.

- Satisfacción y productividad. Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.
- Satisfacción y ausentismo. Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- Satisfacción y rotación. Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de

cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente (MINSA, 2013).

- Condiciones de trabajo. Es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. Desde 1950 la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud comparten definiciones comunes. La razón para establecer buenos estándares de salud y seguridad en el sitio de trabajo

suelen ser:

- Morales. Un empleado no debería correr riesgos de sufrir accidentes en el trabajo, ni tampoco otras personas relacionadas con la actividad laboral.
- Económicas. Muchos gobiernos aceptan que las malas condiciones de trabajo redundan en un mayor costo para el estado, por el costo del pago. Las organizaciones también pueden sufrir desventajas económicas, tales como costos burocráticos, la disminución de la producción y la pérdida de la imagen positivamente los restantes empleados, los consumidores y el público en general.
- Legales. Los requerimientos mínimos de salud y seguridad en las condiciones de trabajo suelen estar tipificados en el derecho penal o el derecho civil; suele considerarse que sin la presión legal las organizaciones podrían no sentirse obligados a afrontar los costos de mejorar las condiciones de trabajo solo por las razones morales o de ganancia a largo plazo. (Anaya, 2010).

2.2.3. Contexto de la investigación.

El presente trabajo de investigación se realizó en el contexto de la Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S.A. (EPS. SEDACUSCO S.A) en el año 2019.

La Entidad Municipal Prestadora de Servicio de Saneamiento del Cusco (EPS SEDACUSCO S.A.), se rige por la Ley 26338 y su Reglamento, y por su Estatuto Social aprobado por la Junta General de Accionistas.

La EPS SEDACUSCO S.A., se ha constituido como Sociedad Anónima por acciones de propiedad de las Municipalidades Provinciales de Cusco y Paucartambo y las Distritales de Huarcocondo, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo, a las cuales les brinda los servicios de saneamiento en concordancia con el nuevo sistema legal administrativo del Sector de Saneamiento.

Asimismo, ha conllevado a que se formule una nueva Estructura Orgánica de la Empresa; la misma que ha sido modificada con el acuerdo de Junta General de Accionistas N° 01-08-JGA-2000 de fecha 04 de diciembre del 2000.

Antes de los años 1948 - 1949, los servicios de agua potable y alcantarillado de la ciudad del Cusco fueron administrados directamente por el Concejo Provincial del Cusco a través de la denominada “Oficina del Servicio de Agua Potable del Cusco”.

Precisamente en el transcurso de aquellos años y por disposición gubernamental, la administración es transferida a la Dirección General de Obras Sanitarias de Cusco, del entonces Ministerio de Fomento y Obras Públicas. Más tarde, entre 1965 y 1966, al crearse el Ministerio de Vivienda y Construcción, la Dirección General de Obras Sanitarias es transferida a este Ministerio, dejando de existir el Ministerio de Fomento y Obras Públicas. En 1982, se crea la Empresa del Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado SENAPA, con ámbito a nivel nacional y es el 1 de marzo de 1983, que las

oficinas de agua potable de todo el país son transferidas a SENAPA, desactivándose la Dirección General de Obras Sanitarias. El 20 de diciembre de 1983, el Directorio de SENAPA, acuerda la creación de la Empresa SEDACUSCO como filial de SENAPA; el 6 de marzo de 1984, mediante Decreto Supremo N° 012-84-VI se aprueba su estatuto y a partir del 1 de junio de 1984 la empresa SEDACUSCO empieza a operar como tal, desde entonces ha regido su vida institucional en forma independiente, sujeto a la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, a la Ley de Sociedades Mercantiles, y a disposiciones y normas de la entonces Corporación Nacional de Desarrollo CONADE. En noviembre de 1990, se transfiere el patrimonio de SENAPA de su filial SEDACUSCO a las Municipalidades Provinciales del Cusco, La Convención, Canchis, Urubamba, Calca, Acomayo y del distrito de Huarcocondo, constituyéndose la Empresa Pública Municipal SEDAQOSQO, siendo el mayor accionista la Municipalidad Provincial del Cusco con el 94% de las acciones. En marzo de 1997, en cumplimiento a la Ley de Servicios de Saneamiento, las acciones de la Municipalidad Provincial del Cusco son distribuidas a las municipalidades distritales del ámbito de jurisdicción de la empresa, adoptando la razón social de “Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco EPS SEDACUSCO S.A. y se integran como accionistas las Municipalidades distritales de Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo. Han transcurrido 38 años de la creación de SEDACUSCO como una entidad con autonomía propia y desde entonces ha mejorado sustancialmente los servicios que brinda a la colectividad, es así que el servicio de agua potable cumple con los estándares de calidad exigidos por la Organización Mundial de la Salud, es suministrado con una continuidad de 22 horas y la cobertura de atención alcanza el 97%, mientras que la cobertura del servicio de alcantarillado se encuentra en 95%; en este momento atiende a más de 80,000 clientes y para el futuro, cuenta con fuentes que garantizan el suministro de agua para la ciudad del Cusco hasta el

año 2030. SEDACUSCO actualmente ha conseguido posicionarse como una empresa líder en el ámbito nacional.

- **Misión.** Ser la Empresa Líder en el mundo ofreciendo un producto y servicio que cumpla con los estándares de calidad internacional, sostenibilidad y ecología.
- **Visión.** Compromiso del personal con innovación permanente.
- **Valores:** Perseverancia, respeto al prójimo, tolerancia, respeto socio-ambiental y compromiso.
- **Organización.** Hasta el año 2016 el accionariado de la EPS SEDACUSCO S.A. estuvo conformada por la Municipalidad Provincial del Cusco, las municipalidades distritales de Santiago, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo y la Municipalidad Provincial de Paucartambo. A partir del 26 de junio de 2017, con la aplicación del “Reglamento del Decreto Legislativo N° 1280, Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento”, el accionariado de la empresa se compone únicamente por las municipalidades provinciales, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1.
Accionariado de la EPS SEDACUSCO S.A.

Accionista	Cantidad	Porcentaje
Municipalidad Provincial del Cusco	3.529	98,99%
Municipalidad Provincial de Paucartambo	36	1,01%
Total	3.565	100%

Fuente: Elaboración de la Empresa.

2.3. Definición de Términos Básicos

Clima organizacional. Es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para

aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

Condiciones laborales. Viene a ser la descripción de las características que tiene un centro de trabajo, en los diferentes aspectos (físicas, ambientales y sociales), las cuales han de influir en el desarrollo de la organización y en la calidad de vida de los trabajadores de la misma.

Cultura organizacional. Sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de que comparten los miembros de la misma.

Desempeño laboral. Se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de una organización en un tiempo determinado. Es edificación del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización.

Estabilidad laboral. Es el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas, garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar.

Motivación. Estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia.

Satisfacción laboral. Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Valores colectivos. Son cualidades de un grupo social que les confiere una estimación y son agregados a las características físicas o psicológicas de los sujetos. Son el componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales. Se puede mencionar respeto, igualdad, fraternidad, solidaridad, dignidad, cooperación, honestidad, honradez, libertad, responsabilidad, sinceridad, etc. Son principios fundamentales en las relaciones humanas, entre los individuos, organizaciones y entre los países, la buena práctica de los valores colectivos, cultivan las actuaciones positivas de las personas.

Capítulo III. Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

HG. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas.

HE1. El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

HE2. El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

HE3. El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual.

3.2.1.1. Variable 1: *Clima organizacional*

El clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo que son susceptibles a medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Litwin. & Stinger).

3.2.1.2. Variable 2: *Satisfacción laboral*.

Es la 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, sensación que el

individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser (Palma)

3.2.2. Definición operacional.

3.2.2.1. Variable 1: Clima organizacional

El análisis del clima laboral puede realizarse al elaborar un diagnóstico de las percepciones de los individuos y los factores que las generan. Las dimensiones que han de considerarse como objetivos de estudio para analizar el clima laboral en una organización son: Motivación, proceso de influencia, objetivos, nivel de comunicación. También se consideran los factores como:

- El espacio físico donde se desarrolla la actividad.
- Recursos materiales para el desarrollo de la actividad.
- Capacitación para el desempeño.
- Relaciones interpersonales.
- Salarios y gratificaciones o incentivos.
- Comunicaciones internas.
- Políticas de manejo del personal.
- Políticas de calidad

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo que son percibidas en forma directamente o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno que influye en las actitudes y en el comportamiento.

3.2.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral.

Satisfacer las necesidades de cada trabajador cuando cumple con sus funciones respetando sus creencias y valores sensación que el individuo va a experimentar cuando

logra el equilibrio entre sus necesidades a través de recompensas, reconocimiento por su labor que realiza en su centro de labores como persona y profesionalmente.

Las dimensiones que han de considerarse como objetivos de estudio para analizar la satisfacción laboral en una organización son:

- Satisfacción con la retribución salarial y extra salarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.
- Satisfacción con el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc.
- Satisfacción por el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas. Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- Satisfacción con los valores con los valores y estrategias de la empresa en general con el modelo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc.

3.2.3. Variables intervinientes.

Variable 1 = Edad: 25-69 años Variable 2 = Sexo: Varones y mujeres.

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 2.
Operacionalización de las variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	
Clima organizacional	Estructura organizacional	Diseño organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8	Totalmente de desacuerdo	
		Infraestructura física			
		Normas y procedimientos			En desacuerdo
		Condiciones de trabajo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Estilo de liderazgo	Autoritario	9,10,11,12,13,14,15,	De acuerdo	
		Democrático	16,17,18,19,20,21,22,	Totalmente de acuerdo	
		Liberal	23,24		
		Transformacional			
	Motivación	Salarios	25,26,27,28,29,30,31,		
		Incentivos	32,33		
Prestaciones					
Seguridad					
Satisfacción laboral	Bienestar en el trabajo	Aspiraciones personales			
		Compromiso en el trabajo	1,2,3,4,5,6		
		Competencias			
		Expectativas			
	Relaciones interpersonales	Logro de objetivos			
		Buen desempeño			
		Reuniones de trabajo	7,8,9,10,11,12,13,14,		
	Reconocimiento	Interacción grupal	15,16,17,18,19,20,21		
		Trato equitativo	22,23,24,25,26,27,		
		Promoción y ascenso	28,29,30		
Oportunidades para crecer					
	Premios				

Capítulo IV. Metodología

4.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo de acuerdo con Valderrama (2015) determina que este enfoque “se caracteriza porque se usa la recolección y el análisis de los datos para contestar la formulación del problema de investigación; utiliza, además, los métodos o técnicas estadísticas para contrastar la verdad o falsedad de la hipótesis” (p.106).

4.2. Tipo de Investigación

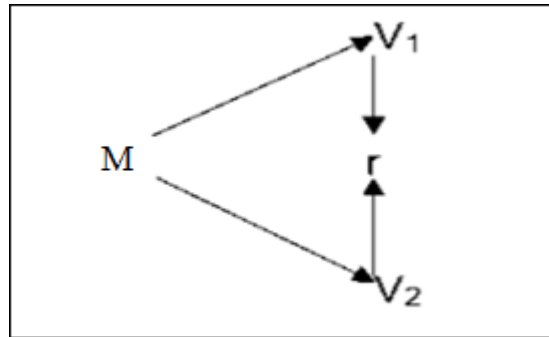
Según Hugo Sanchez y Carlos Reyes. (2015), la investigación de tipo sustantivo es un el estudio que intenta responder un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita organizar una teoría científica.

4.3. Método de Investigación

Tomando como referencia a (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010), la investigación es de tipo no experimental correlacional, de diseño transversal, debido a que describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En este caso se procedió a describir las variables en estudio (clima organizacional y el desempeño laboral) y consecuentemente se procedió a establecer una relación entre ambas, con la finalidad de solucionar los problemas existentes.

4.4. Diseño de Investigación

Es una investigación no experimental, tipo descriptiva correlacional, de corte transversal o transaccional. El esquema de investigación tiene es el siguiente diagrama:



Donde:

M = Muestra de investigación

V1 = Variable 1 (Clima Organizacional)

V2 = Variable 2 (Satisfacción Laboral)

r = Relación entre variables

4.5. Población y Muestra

4.5.1. Población.

La población objetivo del presente estudio estuvo conformada por los 147 empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A.

4.5.2. Muestra.

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, puesto que todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra y tienen la misma probabilidad de ser elegidos como parte de esta. El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza de 0.95%.

Por tanto, la muestra estuvo constituido por 106 empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A, con los cuales se ha construido la base de datos en el programa SPSS.

4.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

4.6.1. Técnicas.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se ha utilizado como técnica: la encuesta, porque ha permitido proveer datos numéricos para los exámenes estadísticos,

evaluar y determinar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A. Así mismo se revisó material bibliográfico y de INTERNET acerca de los temas relacionados con nuestro trabajo.

4.6.2. Instrumentos.

En la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

- Encuesta, dirigida a los trabajadores estables para conocer el clima organizacional.
- Encuesta, dirigida a los trabajadores estables para conocer el nivel de satisfacción laboral.
- Los cuestionarios de encuesta fueron elaborados utilizando la metodología de cinco puntos de la Escala de Likert, que consta de los cinco ítems siguientes:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

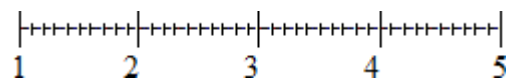
Los 106 empleados respondieron a estas afirmaciones seleccionando un punto en una graduación del continuo aceptación-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total), El índice total de actitud se obtiene con la media de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

La elaboración de los cuestionarios tuvo los siguientes pasos:

- Preparación de los ítems; se elaboraron una serie de enunciados afirmativos sobre el tema Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, el número de enunciados para la primera variable es 33 y 30 para la segunda variable.
- Asignación de puntajes a los ítems; se le asignaron un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejan actitudes positivas y negativas.
- Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas

como el coeficiente alfa de Crobach, se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. En las escalas de Likert se califica la media aritmética y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1 – 5, como se expresa en el siguiente gráfico:



4.8. Tratamiento Estadístico

Para el análisis de los datos del presente trabajo se utilizarán los siguientes procedimientos estadísticos:

4.8.1. Estadística descriptiva.

Lo cual nos permitirá describir los datos muestrales, valores o puntuaciones obtenidas por cada variable mediante los siguientes métodos estadísticos: Distribución de frecuencias.

- Gráficos.
- Media aritmética.
- Estadística inferencial.

Para generalizar los resultados de la muestra a la población se utilizan los siguientes datos estadísticos:

- Coeficiente Alfa de Cronbach
- Coeficiente de correlación de Pearson
- Coeficiente de correlación de Sperman.

Capítulo V. Resultados

5.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

5.1.1. Validez.

Para los instrumentos de medición elaborados la validez se ha determinado mediante la opinión de tres expertos o jueces cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 3.
Validez de expertos.

Nº	Experto	Clima organizacional	Satisfacción laboral	Promedio	Porcentaje
1	Dr. Crisostomo HUAMAN COSME	90	92	91	91%
2	Dr. Fernando Antonio FLORES LIMO	93	95	94	94%
3	Dr. Hugo CORNEJO ROSELL	88	91	89.5	89.5%

5.1.2. Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos de medición elaborados para la presente investigación se ha medido mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual establece que los instrumentos utilizados son confiables ya que son mayores a 0,60, de acuerdo al criterio de confiabilidad siguiente:

Tabla 4.
Valores criterio de confiabilidad

Valores	Confiabilidad
De 0 a 0,60	No es confiable
De 0,61 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,79	Alta confiabilidad
0,90 a 1	Muy alta confiabilidad

El cuestionario de clima organizacional es de alta confiabilidad (0,872) como se aprecia en la Tabla 4 y el cuestionario de Satisfacción laboral es de muy alta confiabilidad (0,923) que se observa en la Tabla 5; cuyos resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 5.
Análisis de fiabilidad de clima organizacional.

Dimensiones	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Estructura organizacional	8	0,809
Estilos de liderazgo	16	0,886
Motivación	9	0,902
Total	33	0,872

Tabla 6.
Análisis de fiabilidad de satisfacción laboral.

Dimensiones	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Bienestar en el trabajo	6	0,947
Relaciones interpersonales	15	0,907
Reconocimiento	9	0,934
Total	30	0,923

5.2. Presentación y Análisis de los Resultados

Luego de la aplicación de los dos cuestionarios a la muestra de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. y procesada la información obtenida mediante la media aritmética, se procedió a analizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, a nivel descriptivo e inferencial.

5.2.1. Nivel descriptivo.

5.2.1.1. Dimensiones de la variable clima organizacional.

Tabla 7.
Estructura organizacional.

Indicadores	Media
La infraestructura física de la institución es la adecuada	3.80
La distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal administrativo	3.92
Las normas y procedimientos están claros y definidos en la Institución	3.58
La distribución de los cargos del personal administrativo de la institución está bien definida	3.41
Se implementan planes y políticas enfocados a la mejora del clima organizacional.	3.49
En la institución se preocupan por mejorar de manera constante las condiciones laborales	3.45
Comparte el ambiente de trabajo con sus compañeros	3.50
Se conoce la visión, misión y los objetivos a nivel de la institución	3.40

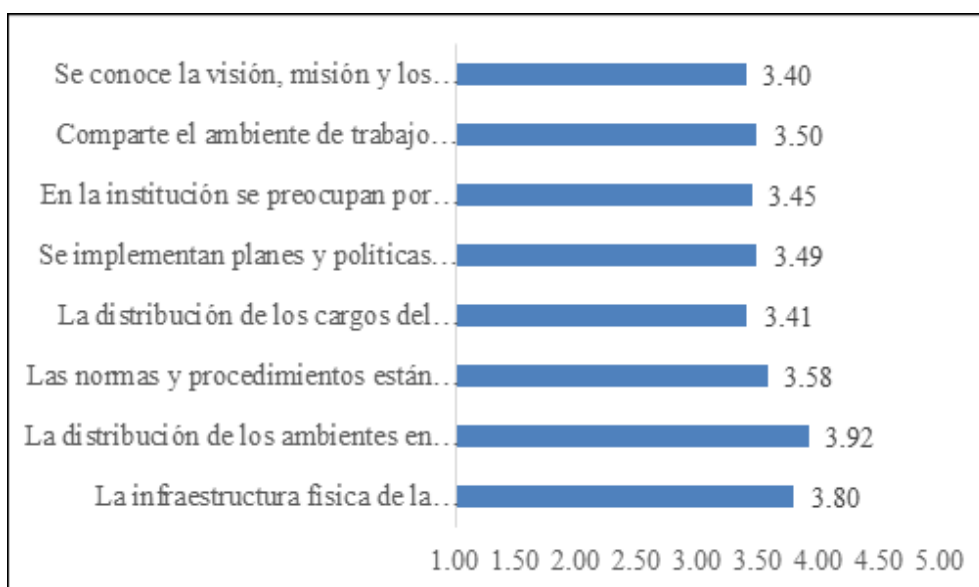


Figura 1. Estructura organizacional.

Interpretación. De la tabla y figura se concluye que en estructura organizacional los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se encuentran opinando “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, pero con tendencia a estar de acuerdo, asimismo hay mayor opinión favorable, con media aritmética de 3,92, al manifestar que la distribución de los ambientes en la institución facilita las actividades del personal administrativo y de menor opinión, con media 3,41, la distribución de los cargos del personal administrativo de la institución está bien definida.

Tabla 8.
Estilos de liderazgo.

Indicadores	Media
El gerente influye en el logro de las metas y objetivos de mi área de trabajo.	3.13
El gerente asume responsabilidades institucionales, sin considerar la opinión de los demás.	2.90
El gerente dirige en virtud a sus habilidades, para dar o negar recompensas.	3.10
El gerente tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa.	2.89
El Gerente se preocupa por mantener informado al personal.	2.86
El Gerente se caracteriza por tomar decisiones oportunas.	2.65
El gerente conoce las fortalezas y las debilidades de su personal.	2.63
El gerente hace sentir al personal administrativo participe en la toma de decisiones.	2.92
El gerente convoca al personal administrativo para analizar los temas de gran interés.	2.82
El gerente desarrolla el sentido de la responsabilidad en el personal respecto a los objetivos.	2.78
El gerente fomenta la colaboración y el trabajo en equipo de parte del personal administrativo.	2.84
Para la toma de decisiones, el Gerente, depende del punto de vista o determinación del personal a su cargo	2.73
El Gerente tiene claro las metas que se quiere lograr.	2.62
El gerente mantiene frecuentemente iniciativa para el logro de objetivos y metas institucionales.	2.68
El Gerente plasma un clima de confianza y seguridad al personal administrativo.	2.78
El Gerente establece niveles de rendimiento, en función al logro de objetivos concretos.	2.66



Figura 2. Estilos de liderazgo.

Interpretación. De la tabla y figura se deduce que en estilos de liderazgo los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, pero con tendencia a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay mayor opinión favorable en este indicador, con media aritmética de 3,13 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), al manifestar que el gerente y/o jefe influye en el logro de las metas y objetivos del área de trabajo y de menor opinión, con media 2,63 (en desacuerdo), el gerente y/o jefe conoce las fortalezas y las debilidades de su personal.

Tabla 9.
Motivación.

Indicadores	Media
La remuneración que usted percibe le permite mejorar su calidad de vida.	2.63
En la institución se tienen implementados políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño laboral.	2.66
Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.	2.62
En cuanto al aspecto laboral las cláusulas y disposiciones del contrato son claras y puntuales.	2.75
Ofrece la empresa incentivos no remunerativos.	2.43
Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional.	2.62
Los premios son distribuidos en forma justa.	2.47
Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales.	2.64
Recibe algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hace un trabajo bien hecho.	2.54

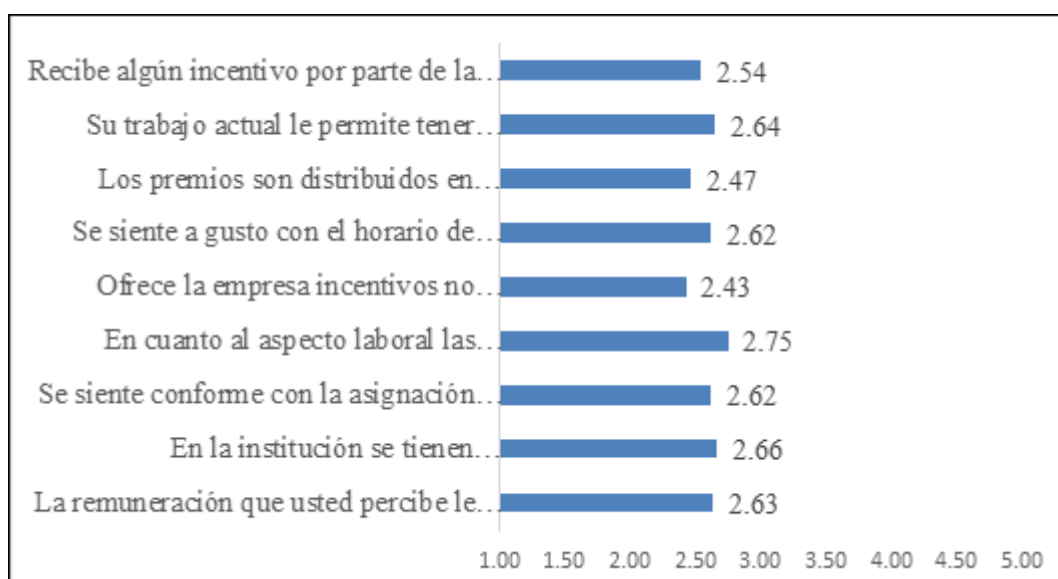


Figura 3. Motivación.

Interpretación. De la tabla y figura se deduce que en motivación los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, pero con tendencia a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay mayor opinión favorable en este indicador, con media aritmética de 2,75 (en desacuerdo), al indicar en cuanto al aspecto laboral las cláusulas y disposiciones del contrato son claras y puntuales, y de menor opinión, con media 2,43 (en desacuerdo), a que ofrece la empresa incentivos no remunerativos.

Tabla 10.
Clima organizacional.

Dimensiones	Media
Estructura organizacional.	3,55
Estilos de liderazgo.	2,81
Motivación.	2.60

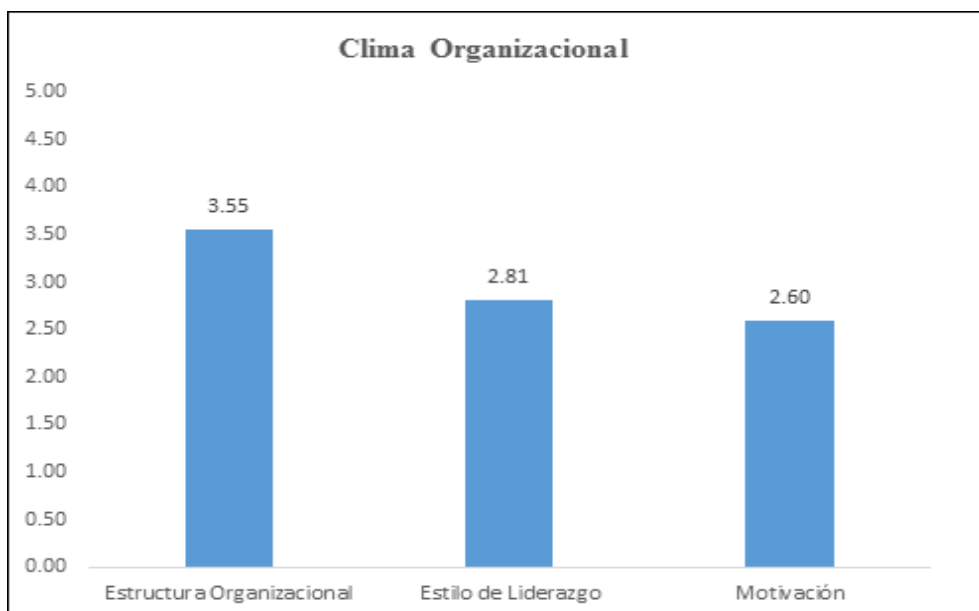


Figura 4. Clima organizacional.

Interpretación. De la tabla y figura se deduce por aproximación, media 2,99, que en clima organizacional los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, observando que las dimensiones de estructura organizacional la media aritmética es de 3,55, tendiente a estar de acuerdo, seguido por la dimensión estilo de liderazgo con media aritmética de 2,81 (en desacuerdo) y en motivación con media aritmética 2,60, similar al caso anterior.

5.2.1.2. Dimensiones de la variable satisfacción laboral.

Tabla 11.
Bienestar en el trabajo.

Indicadores	Media
El puesto que ocupo está en relación a mi formación profesional.	2.82
Las tareas que realiza en su trabajo le dan oportunidad para su crecimiento personal y profesional.	2.73
La institución me apoya para capacitarme.	2.69
Te sientes identificado con la institución.	2.66
Tiene capacidad para ordenar e integrar diferentes aspectos del trabajo de acuerdo a los objetivos.	2.50
Posees la capacidad para analizar situaciones complejas de trabajo e implementar las soluciones adecuadas.	2.52

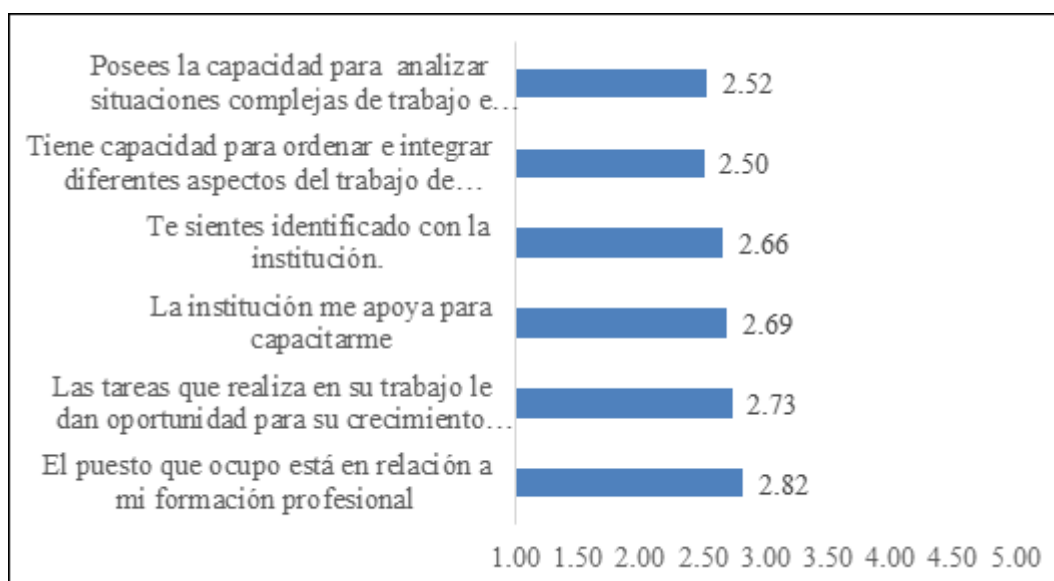


Figura 5. Bienestar en el trabajo.

Interpretación. De la tabla y figura se obtiene que en bienestar en el trabajo los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, pero con tendencia a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay mayor opinión favorable en este caso, con media aritmética de 2,82 (en desacuerdo) tendiente a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al indicar en cuanto el puesto que ocupan está en relación a la formación profesional, y de menor opinión, con media 2,50 (en desacuerdo), a que tienen capacidad para ordenar e integrar diferentes aspectos del trabajo e implementar las soluciones adecuadas.

Tabla 12.
Relaciones interpersonales

Indicadores	Media
En la institución todos forman un mismo equipo.	2.45
En la institución existe armonía entre el personal.	2.43
En la institución se tienen adecuados medios de comunicación.	2.42
La alta dirección busca mantener buenas relaciones humanas con los trabajadores.	2.50
Tengo buena comunicación con mis jefes y compañeros.	2.38
El Gerente comunica las decisiones tomadas al personal administrativo.	2.38
En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo.	2.38
El Gerente es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	2.41
Las órdenes dadas por el gerente son expresadas de forma precisa, sencilla y amable.	2.51
Se respeta las ideas u opiniones de sus compañeros y jefe inmediato.	2.45
Cuando usted tiene dificultades en su trabajo sus compañeros lo ayudan.	2.82
Existen rivalidades entre sus compañeros de trabajo.	2.39
Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo.	2.40
Se hace uso de la tecnología para que el personal administrativo tenga una mejor comunicación.	2.38
A nivel institucional se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios.	2.34



Figura 6. Relaciones interpersonales

Interpretación. De la tabla y figura se obtiene que en relaciones interpersonales los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, pero con tendencia a manifestar, ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay mayor opinión favorable en este caso, con media aritmética de 2,82 (en desacuerdo) tendiente a estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al indicar cuando se tiene dificultades los compañeros lo ayudan, y de menor opinión, con media 2,34 (en desacuerdo), a que a nivel institucional se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios.

Tabla 13.
Reconocimiento

Indicadores	Media
Me siento importante en esta institución.	2.36
Considero tener estabilidad y continuidad en el trabajo.	2.26
El Gerente reconoce cuando hago un buen trabajo.	2.33
El reconocimiento de los logros alcanzados por la institución, me motiva a realizar mayores esfuerzos en el trabajo.	2.31
Considera que su puesto de trabajo, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes.	2.36
En la institución reconocen a los trabajadores por sus resultados e incentivan a realizar buen trabajo	2.38
En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal.	2.35
Ante cualquier emergencia tengo autonomía para tomar decisiones de manera oportuna.	2.27
Frecuentemente soy reconocido por mi trabajo en la institución.	2.21



Figura 7. Reconocimiento.

Interpretación. De la tabla y figura se observa que en reconocimiento los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, pero con poca tendencia a manifestar, ni de acuerdo ni en desacuerdo, hay mayor opinión favorable en este caso, con media aritmética de 2,38 (en desacuerdo) al indicar que en la institución reconocen a los trabajadores por sus resultados e incentivan a realizar buen trabajo, y de menor opinión, con media 2,21 (en desacuerdo), a que frecuentemente soy reconocido por mi trabajo en la institución.

Tabla 14.
Satisfacción laboral.

Dimensiones	Media
Bienestar en el trabajo.	2.66
Relaciones interpersonales.	2.45
Reconocimiento	2.30

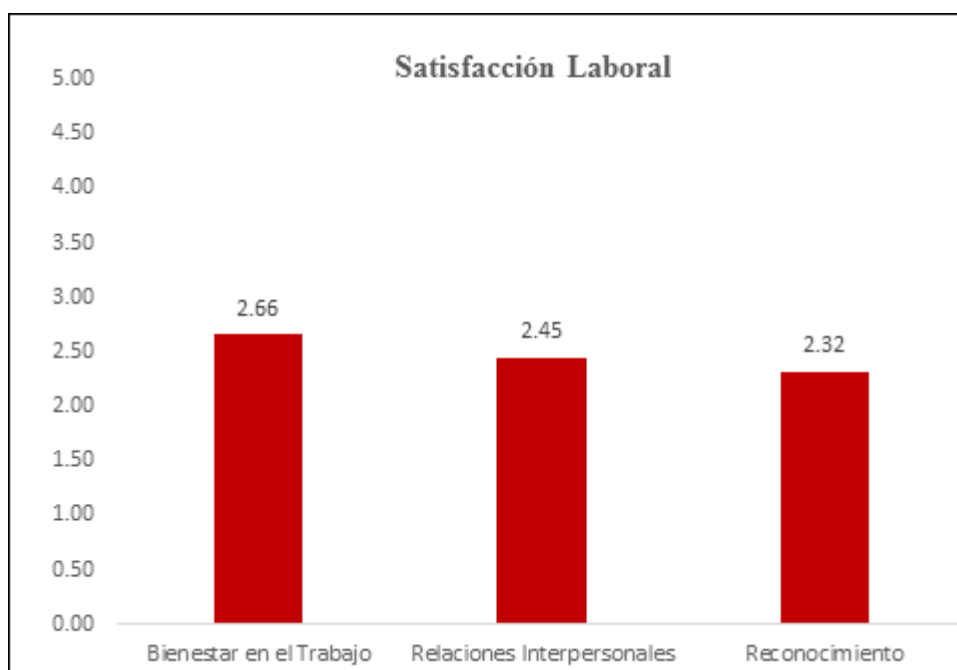


Figura 8. Satisfacción laboral.

Interpretación. De la tabla y figura se deduce que satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A. se hallan opinando “en desacuerdo”, con media aritmética de 2,48 y se observan que para las dimensiones de satisfacción laboral la media aritmética es 2,66, lo cual implica estar en desacuerdo; similar caso es observado en relaciones interpersonales y en reconocimiento, ya que sus medias aritméticas son 2,45 y 2,32, respectivamente.

5.2.2. Nivel inferencial.

La idea primigenia ha sido utilizar el método de Pearson para lo cual se ha utilizado la prueba de normalidad, que se presenta a continuación:

Tabla 15.
Prueba de normalidad por el método de Pearson

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CO	0.061	100	0.200*	0.990	100	0.695
SL	0.159	100	0.000	0.917	100	0.000
CO_EO	0.094	100	0.031	0.966	100	0.011
CO_EL	0.061	100	0.200*	0.986	100	0.356
CO_MO	0.136	100	0.000	0.968	100	0.016
SL_BT	0.097	100	0.020	0.974	100	0.046
SL_RI	0.169	100	0.000	0.917	100	0.000
SL_RE	0.108	100	0.006	0.945	100	0.000

*. *Esto es un límite inferior de la significación verdadera.*

a. *Corrección de significación de Lilliefors.*

Interpretación. De la tabla se tiene que, en vista de que la dimensión “satisfacción laboral”, así como sus relaciones interpersonales y reconocimiento tiene como resultado 0,000; no es posible aplicar en nuestro análisis el método de Pearson, por lo que en el presente trabajo aplicamos el método del Coeficiente de Correlación de Spearman para el caso de análisis inferencial.

El coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica de la correlación de rango (dependencia estadística del ranking entre dos variables), mide la fuerza y la dirección de la asociación entre dos variables clasificadas; se utiliza principalmente para el análisis de datos. El Coeficiente Spearman, ρ , puede tomar un valor entre +1 y -1 donde,

Un valor de +1 en ρ significa una perfecta asociación de rango

Un valor 0 en ρ significa que no hay asociación de rangos

Un valor de -1 en ρ significa una perfecta asociación negativa entre los rangos.

Si el valor de ρ se acerca a 0, la asociación entre los dos rangos es más débil.

5.2.3. Prueba de hipótesis general.

Para dar respuesta a la prueba de hipótesis general planteado en la presente investigación, usando coeficiente de correlación de Spearman, determinaremos la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral aplicando el programa SPSS en nuestra base de datos, como se muestra a continuación:

Tabla 16.

Prueba de correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Correlaciones		CO	SL
Rho de Spearman	CO Coeficiente de correlación	1,000	.336**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	104	100
CO Coeficiente de correlación	CO Coeficiente de correlación	.336**	1,000
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	100	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Donde:

CO = Clima organizacional

SL = Satisfacción laboral

Interpretación. De la tabla se tiene que la correlación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral da como resultado 0,336; por tanto, para la hipótesis general, se concluye que existe una relación estadística entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A.

5.2.4. Prueba de hipótesis específicas.

Para dar respuesta a la prueba de hipótesis específicas planteados en la presente investigación, usando coeficiente de correlación de Spearman, determinaremos la correlación entre todas las dimensiones de las variables clima organizacional y satisfacción laboral aplicando el programa SPSS en nuestra base de datos, como se muestra a continuación:

Tabla 17.

Prueba de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral.

Correlaciones		CO_EO	CO_EL	CO_MO	SL_BT	SL_RI	SL_RE
Rho de	CO_EO Coeficiente de correlación	1,000	.420**	.294**	.067	0.016	-0.062
Spearman	Sig. (bilateral)		.000	.002	.501	.875	.537
	N	105	105	104	103	104	102
	CO_EL Coeficiente de correlación	.420**	1,000	.707**	.430**	.350**	.315**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.001
	N	105	105	104	103	104	102
	CO_MO Coeficiente de correlación	.294**	.707**	1,000	.492**	.391**	.348**
	Sig. (bilateral)	.002	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	102	103	101
	SL_BT Coeficiente de correlación	.067	.430**	.492**	1,000	.659**	.481**
	Sig. (bilateral)	.501	.000	.000		.000	.000
	N	103	103	102	103	103	101
	SL_RI Coeficiente de correlación	0.016	.350**	.391**	.659**	1,000	.681**
	Sig. (bilateral)	.875	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	103	103	104	102
	SL_RE Coeficiente de correlación	-0.062	.315**	.348**	.481**	.681**	1,000
	Sig. (bilateral)	.537	.001	.000	.000	.000	
	N	102	102	101	101	102	102

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Donde:

CO_EO = clima organizacional _ estructura organizacional

CO_EL = clima organizacional _ estilos de liderazgo

CO_MO = clima organizacional _ motivación

SL_BT = satisfacción laboral_ bienestar en el trabajo

SL_RI = satisfacción laboral_ relaciones interpersonales

SL_RE = satisfacción laboral_ reconocimiento

5.3. Discusión

El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional no se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019, debido a que el coeficiente de correlación de Spearman da 0,067, que muy débil.

El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019, debido a que el coeficiente de correlación de Spearman da 0,350.

El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019, debido a que el coeficiente de correlación de Spearman da 0,348.

Conclusiones

1. Respecto de la hipótesis general, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A. 2019.
2. No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional en su dimensión estructura organizacional y el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.
3. Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.
4. Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional en su dimensión motivación y el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

Recomendaciones

1. Implementar políticas de capacitación y talleres para promover un apropiado clima organizacional con el objetivo de mejorar en los trabajadores los temas de liderazgo y relaciones interpersonales a los directivos de la organización.
2. Fortalecer políticas de incentivos tales como promoción de puestos, programas de reconocimiento y capacitaciones los cuales motivarían a los empleados a reforzar su compromiso con el trabajo
3. Realizar de forma periódica evaluaciones de Clima Organizacional y de Satisfacción Laboral, para corregir y comparar resultados en ciertos contextos, los cuales propiciarían un trabajo en equipo, manteniendo un ambiente grato y con buenas relaciones interpersonales.
4. Implementar procesos de comunicación abierta entre los empleados de los distintos niveles de la empresa propiciando un gran estilo de liderazgo y así mejorar las relaciones interpersonales.

Referencias

- Anaya, N. (2010). Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación. *revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(2).
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2002). Compensation, exteem valance and job perfomance an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 697-719.
- Ayala, E. (2009). *Tepría de las organizaciones*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.
- Bravo, M. (2013). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso de los trabajadores*. Mexico: Prentice Hall.
- Bravo, M. (2013). *Relación entre el Clima Organizacional y el compromiso de los trabajadores*. Mexico: Prentice Hall.
- Bravo, M. (2013). *Relación entre el Clima Organizacional y el compromiso de los trabajadores*. Mexico: Prentice Hall.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Calderón, J. P., & Alzamora de los Godos, L. A. (2010). *Investigación Científica Para la Tesis de Postgrado*. USA: LULU International.
- Calixto, A. (2009). *Nivel de satisfacción laboral de las enfermeras del servicio de pediatría. Hospital Nacional Cayetano Heredia*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2012). *Administracion de Recurso Humanos*. México: Mc Graw. Cruz
- Torres, J. F. (2014). *Liderazgo Inspiracional*. México: Palabrio LLC.

Eslava, E. (18 de noviembre de 2017).

http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional. Obtenido de

<http://www.degerencia.com>

Esteves, A. (2013). *Clima laboral*. Buenos Aires: El Cid.

Febles, J., & Oreja, R. J. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 24.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S. A. de C.V.

Huarcaya, G. A., & Maccarcco, Y. E. (2017). *Factores determinantes en la percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Ivancevich, J. M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill-65.

Landy, F., & Conte, J. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Lavilla, V. (2018). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los CAP de la sede del gobierno del Cuzco en el año 2017*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Likert, R. (12 de diciembre de 2019). *Autores y consultores claves: Comportamiento y desarrollo organizacional*. Obtenido de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rentis.html>

- Litwin , G., & Stinger, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of BusinessAdministration Harvard University.
- Muñoz, P. A. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. Granada, España: Universidad Militar Nueva Granada.
- Newstrom, J. w. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Educación.
- Norabuena, A. (2011). *Características laborales y nivel de satisfacción laboral del técnico de enfermería en servicios de rehabilitación del Hospotal Víctor Larco Herrera*. Lima: Universidad de San Martín de Porras, Perú.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *El Recurso Humano y la Productividad*. Suiza: Ginebra.
- Olarte, V., & Condori, M. F. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Empresa Municipal de Agua potable y alcantarillado Emapa - Huancavelica, 2013*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Palma, S. (2000). Motivacion y clima laboral en personal en entidades universitarias. *Revista de investigacion en Psicologia*, Vol N° 1.
- Pelaes, O. (2012). Clima organizacional y satisfacción del cliente. Lima: Peru.
- Ramos, N. (2003). *Grado de satisfaccion en las enfermeras en las unidades productivas de servicios de salud en Puno*. Lima: Tesis Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rey, C. R. (2011). La misión de la empresa. *VIC Barcelona*, 156.

- Rivas, L. A. (2010). *TRABAJO EN EQUIPO*. Mexico: Gobierno de México. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, A., Zarco Martín, V., & González González, J. M. (2009). *Psicología del trabajo*. España: Pirámide.
- Rodriguez, D., Nuñez, L., & Cáceres, A. (2011). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el Nucleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Salvo, C. (1995). *Estré laboral, extralaboral y síntomas psicossomáticos en la mujer enfermera*. Concepción: Universidad Concepción, Chile.
- Sánchez, C., & García, L. (2013). Clima organizacional y valores: Indicadores de necesidades y limitaciones para el cambio. *Revista Educación*, Vol. 37. Núm. 2.
- Serrato, M. C. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa grupo latino de publicidad Colombia LTDA*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Solórzano, G. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *Instituto Tecnológico de Sonora*, 8.
- Tirado Tejada, V. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa betoscar servis eirl de la ciudad de Cajamarca - 2016*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ucros, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 91.
- Vallejos, M. I. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.

- Vásquez, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Vasquez, S. (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Victorio, E. (2018). *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yokasta, A. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios banesco ubicados en la ciudad de Maracayn estado de Aragua*. Maracay: Universidad de Carabobo.
- Zans, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Zelada, V. P. (2015). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014*. Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zelada, V. (2014). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia

El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Empleados Estables de la EPS SEDACUSCO S.A.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Clima organizacional	Diseño: Descriptivo
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A., 2019?	Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	Estructura organizacional Estilo de liderazgo Motivación	correlacional transversal Población: Está constituido por 147 empleados estables de la
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Satisfacción laboral	EPS SEDACUSCO
¿De qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?	Determinar de qué manera el clima organizacional en la dimensión estructura organizacional se relaciona con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	El clima organizacional en su dimensión estructura organizacional se relaciona significativamente con el bienestar en el trabajo para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	Bienestar en el trabajo Relaciones interpersonales Reconocimiento	S.A. Muestra 106 empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A.
¿Cómo el clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los	Determinar cómo el clima organizacional en la dimensión estilos de liderazgo se relaciona con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los	El clima organizacional en su dimensión estilos de liderazgo se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales para lograr la satisfacción laboral de los		

empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?	empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.
¿En qué medida el clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS? SEDACUSCO S.A, 2019?	Determinar en qué medida el clima organizacional en la dimensión motivación se relaciona con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.	El clima organizacional en su dimensión motivación se relaciona significativamente con el reconocimiento para lograr la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS. SEDACUSCO S.A, 2019.

Apéndice B. Cuestionario sobre Clima Organizacional

Estimados compañeros, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca del: Clima organizacional. En tal sentido apelo a su colaboración y le solicito que usted responda el siguiente cuestionario con total sinceridad, considerando que el mismo no constituye un examen de conocimiento.

Instrucciones. El cuestionario presenta un conjunto de características del Clima Organizacional, que desea evaluarse, cada una de ellas va seguida de tres posibles alternativas de respuestas que se debe calificar, **Siempre(S); Algunas Veces (AV) y Nunca(N)**. Responda indicando la alternativa elegida y teniendo en cuenta que no existen puntos en contra.

Nº	Ítems	S	AV	N
	Ambiente interno			
01	Al realizar diversas actividades en su trabajo éstas le manifiestan conformidad con su labor			
02	Percibe que sus colegas sienten conformidad con la labor que realizan en su trabajo			
03	Usted y sus colegas realizan trabajos productivos a favor de su Institución			
04	Se siente cómodo trabajando en equipo			
05	Se siente mal, cuando su trabajo no ha sido tomado en cuenta por sus colegas y compañeros de trabajo			
06	Acostumbra laborar más allá de su horario normal, para la mejora de su institución			
07	Los conflictos sucedidos entre los trabajadores generalmente contribuyen a la mala gestión de su institución			
08	En caso que usted esté en problemas, hace uso para su derecho de la solidaridad de sus compañeros			
09	Se manifiesta la cordialidad entre los trabajadores de su institución			
10	Busca establecer nuevas relaciones con los funcionarios, empleados			
11	Apoya la labor, ante la ausencia de algún funcionario			
12	Se identifica con la gestión del gerente			
13	Ante un problema relevante, propicia el consenso entre funcionarios y CAP			
14	Los gerentes y funcionarios son distantes y contradictorios con usted			
	Comunicación			
15	Limitan su participación y la de sus compañeros en la toma de decisiones en su institución			

16	En situaciones adversas espera que un funcionario tome las decisiones			
17	Se estimula el esfuerzo, la creatividad de los trabajadores frente a situaciones adversas, por parte de los funcionarios.			
18	Usted y sus compañeros se incomodan por la cantidad de documentos que le remiten los funcionarios			
19	Admite haber contribuido lo necesario a favor de su institución para ser reconocido por los gerentes y funcionarios			
20	Se le motiva para ser innovador, en el desarrollo de estrategias de gestión de su institución			
21	La labor de los CAP es reconocida plenamente por los funcionarios de la región			
22	Los gerentes y funcionarios generalmente dan a conocer los logros, beneficios, dificultades y proyectos que tiene su gobierno regional			
23	En su trabajo, se siente presionado cada vez más, por parte de los funcionarios			
24	Reclama a los funcionarios, por una acción en relación a su labor.			
25	Usted reacciona rápidamente ante las críticas y quejas vertidas en su trabajo laboral.			
26	Ante un problema relevante, propicia el consenso entre funcionarios y trabajadores empleados.			
27	El gerente generalmente toma en cuenta sus decisiones			
28	La fluidez y la comunicación contribuyen a mejorar la gestión de su institución.			
	Organización			
29	Demuestra responsabilidad con las tareas que le asignan los funcionarios de la institución.			
30	Ante algunas situaciones o hechos suscitados en su trabajo se hace responsable de los mismos			
31	Los funcionarios resuelven los problemas, en lugar de responsabilizarlos a usted, o a sus compañeros			
32	Se siente incómodo(a) cuando sus colegas o directivos, no cumplen con sus obligaciones, dentro de su institución			
33	Al generarse rivalidades entre los trabajadores, usted se adhiere a uno de ellos			
34	En caso de estar en problemas, hace uso a su favor de la normatividad vigente.			
35	El compromiso y la mística laboral contribuyen fundamentalmente a la eficiencia de su institución.			
36	Cree usted que el nivel de gestión de los funcionarios, contribuyen en la calidad de la institución			
37	A su parecer la gestión del gobierno regional se improvisa			
38	El gerente crea un atmósfera de confianza entre todos los trabajadores			
39	Reconoce la capacidad de gestión de los funcionarios			
40	Desinteresadamente apoya tareas administrativas a favor de su institución			

Apéndice C. Cuestionario sobre Satisfacción Laboral

Instrucciones generales. Esta encuesta de opinión sobre la satisfacción laboral es absolutamente anónima, no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

Apreciaciones sobre su centro de labores. A continuación, tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 4, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

Código	Decisión
4	Totalmente de acuerdo
3	De acuerdo
2	Desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

¿Qué apreciación tiene usted de su centro laboral?

Nº	Respecto al trabajo	TA	DA	D	TD
01	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.				
02	El trabajo en mi servicio está bien organizado.				
03	En el área de trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades libremente.				
04	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.				
05	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.				
06	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.				
07	En términos generales me siento satisfecho con mi centro Laboral				

	Interacción con el jefe inmediato				
08	Los encargados de área generalmente valoran mi trabajo.				
09	Los encargados de área solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.				
10	Los encargados de área demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.				
11	Los encargados de área toman decisiones con la participación de los trabajadores del laboratorio.				
12	Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.				
	Oportunidades de progreso				
13	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral.				
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.				
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.				
16	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.				
	Ambiente de trabajo				
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.				
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.				
19	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas del personal de la institución.				
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.				
21	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.				
22	El nombre y prestigio de la institución es gratificante para mí.				

Apéndice D. Ficha Técnica de los Instrumentos

Datos Informativos

Nombre y apellido del investigador. Maywua Virginia CORNEJO VILLENA

Mención. Gestión Pública

Título de la investigación. El clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A.

Tipo de estudio. No experimental

Variable de estudio. El Clima Organizacional

Sobre el instrumento de investigación

Nombre y propósito del instrumento

Nombre. Cuestionario del Clima Organizacional

Propósito. El instrumento tiene como objetivo medir el nivel El Clima Organizacional.

Tipo o clase de instrumento. Cuestionario

Variables o componentes que mide. Variable Nivel del Clima Organizacional

Validez del instrumento. Se comprobó a través de juicio de expertos.

Confiability del Instrumento. Se determinó con el Alpha de Crombach

Datos Informativos

Nombre y apellido del investigador. Maywua Virginia CORNEJO VILLENA

Mención. Gestión Pública

Título de la investigación. El clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados estables de la EPS SEDACUSCO S.A

Tipo de estudio. No experimental

Variable de estudio. Satisfacción Laboral

Sobre el instrumento de investigación

Nombre y propósito del instrumento

Nombre. Cuestionario de Satisfacción Laboral

Propósito. El instrumento tiene como objetivo medir el nivel de la Satisfacción Laboral.

Tipo o clase de instrumento. Cuestionario

Variables o componentes que mide. Variable Nivel de la Satisfacción Laboral

Validez del instrumento. Se comprobó a través de juicio de expertos.

Confiabilidad del Instrumento. Se determinó con el Alpha de Crombach

Apéndice E. Juicio de Expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

ESCUELA DE POSTGRADO

Señor(a): Dr. Fernando Antonio Flores Limo.

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo a bien comunicarme con Ud. Con la finalidad de solicitarle se sirva validar los instrumentos que se adjuntan a la presente de acuerdo al tema siguiente:

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la dirección regional de energía y minas Cusco.

En atención a su valiosa colaboración dado su gran experiencia en investigaciones educativas, le estoy alcanzando, el siguiente expediente de validación compuesto por:

- 1) Matriz de consistencia
- 2) Matriz de operacionalización
- 3) Instrumentos de recolección de datos:
 - Cuestionario de Clima Organizacional
 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

Agradeciéndole por anticipado su aceptación a la presente, quedo de Ud. muy reconocida.

Cusco, Noviembre del 2019

Atentamente

Ing. George Friederich Escalante Quispe

DNI: 23950638



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante... *Ferns Luis Fernando Muñoz*
- 1.2 Cargo e institución donde labora... *EPG - UMS*
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
- 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
- 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.				X	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.				X	
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.				X	
COHERENCIA	En los ítems trabajados.				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

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

IV. SUGERENCIAS

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

V. PROMEDIO VALORATIVO

96

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. 9254717

TELEFONO 922937666



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante: Figueroa Luis
- 1.2 Cargo e institución donde labora: I.P.G. - U.C.
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
- 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
- 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.				✓	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.				✓	
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.				✓	
COHERENCIA	En los ítems trabajados.				✓	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

P.O. de
aplicación

IV. SUGERENCIAS

~~.....~~

V. PROMEDIO VALORATIVO

96

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. 0925 6717

TELEFONO 702937666

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN****Enrique Guzmán y Valle****ESCUELA DE POSTGRADO**

Señor(a): Dr. Crisóstomo Huamán Cosme

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo a bien comunicarme con Ud. Con la finalidad de solicitarle se sirva validar los instrumentos que se adjuntan a la presente de acuerdo al tema siguiente:

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la dirección regional de energía y minas Cusco.

En atención a su valiosa colaboración dado su gran experiencia en investigaciones educativas, le estoy alcanzando, el siguiente expediente de validación compuesto por:

- 1) Matriz de consistencia
- 2) Matriz de operacionalización
- 3) Instrumentos de recolección de datos:
 - Cuestionario de Clima Organizacional
 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

Agradeciéndole por anticipado su aceptación a la presente, quedo de Ud. muy reconocida.

Cusco, Noviembre del 2019

Atentamente

Ing. George Friederich Escalante Quispe

DNI: 23950638



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante... *Crisotomo Humberto Cosme*
- 1.2 Cargo e institución donde labora... *Muestra UNE*
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
- 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
- 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.			X		
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.			X		
COHERENCIA	En los ítems trabajados.			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

..... El instrumento parece ser aplicable

IV. SUGERENCIAS

.....

V. PROMEDIO VALORATIVO

96

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. 1004 20901

TELEFONO 996351630





VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante: Crisostomo Huanan Corne
 1.2 Cargo e institución donde labora: Maestro UNE
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.			X		
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.			X		
COHERENCIA	En los ítems trabajados.			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

..... El instrumento parece ser aplicable

IV. SUGERENCIAS

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

V. PROMEDIO VALORATIVO

96

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. 1004 20961.....

TELEFONO 996351630

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN***Enrique Guzmán y Valle***ESCUELA DE POSTGRADO**

Señor(a): Dr. Porfirio Neira Churata.

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo a bien comunicarme con Ud. Con la finalidad de solicitarle se sirva validar los instrumentos que se adjuntan a la presente de acuerdo al tema siguiente:

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la dirección regional de energía y minas Cusco.

En atención a su valiosa colaboración dado su gran experiencia en investigaciones educativas, le estoy alcanzando, el siguiente expediente de validación compuesto por:

- 1) Matriz de consistencia
- 2) Matriz de operacionalización
- 3) Instrumentos de recolección de datos:
 - Cuestionario de Clima Organizacional
 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

Agradeciéndole por anticipado su aceptación a la presente, quedo de Ud. muy reconocida.

Cusco, Noviembre del 2019

Atentamente

Ing. George Friederich Escalante Quispe

DNI: 23950638



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE HABILIDADES CIENTÍFICAS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante... *Neira Churata, Porfirio*
 1.2 Cargo e institución donde labora... *Coordinador - SENATI*
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe
 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.			X		
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.			X		
COHERENCIA	En los ítems trabajados.			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Mejorar y Aplicar el cuestionario

IV. SUGERENCIAS Establecer un número impar para los códigos de las apreciaciones

V. PROMEDIO VALORATIVO 8,2

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. 023.703.74

TELEFONO 951-629998



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE HABILIDADES CIENTÍFICAS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante... *Neiva Chusata Porfino*
 1.2 Cargo e institución donde labora... *Coordinador - SENRTI*
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe
 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.			X		
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.			X		
COHERENCIA	En los items trabajados.			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....
..... *Aplicar el Instrumento.*

IV. SUGERENCIAS *Estimar un tiempo para aplicar*
..... *el cuestionario*

V. PROMEDIO VALORATIVO *82,0*

Cusco, 23 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. *02370374*

TELEFONO *951-629998*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

ESCUELA DE POSTGRADO

Señor(a): *Shelby Amparo Rojas*

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Tengo a bien comunicarme con Ud. Con la finalidad de solicitarle se sirva validar los instrumentos que se adjuntan a la presente de acuerdo al tema siguiente:

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la dirección regional de energía y minas Cusco.

En atención a su valiosa colaboración dado su gran experiencia en investigaciones educativas, le estoy alcanzando, el siguiente expediente de validación compuesto por:

- 1) Matriz de consistencia
- 2) Matriz de operacionalización
- 3) Instrumentos de recolección de datos:
 - Cuestionario de Clima Organizacional
 - Cuestionario de Satisfacción Laboral

Agradeciéndole por anticipado su aceptación a la presente, quedo de Ud. muy reconocida.

Cusco, Noviembre del 2019

Atentamente

Ing. George Friederich Escalante Quispe

DNI: 23950638



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante..... *Donato Rojas, S. Salas*
- 1.2 Cargo e institución donde labora..... *Corporación Yeshua*
- 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
- 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
- 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.			x		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			x		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			x		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.			x		
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.			x		
COHERENCIA	En los ítems trabajados.			x		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			x		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

el mencionado es aplicable

IV. SUGERENCIAS

V. PROMEDIO VALORATIVO *95*

Cusco, 25 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. *41585597*

TELEFONO. *986689555*



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO
CUESTIONARIO DE MÉTODO DE INDAGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del Informante... *Diego Rojas S. Palma*
 1.2 Cargo e institución donde labora... *Comisión Judicial*
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: CUESTIONARIO.
 1.4 Autor del instrumento: Ing. George Friederich Escalante Quispe.
 1.5 Mención:

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADOR	CRITERIO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
CLARIDAD	Esta expresado en un lenguaje apropiado.				x	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				x	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				x	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el programa de estrategias de enfoque constructivista y su influencia en el aprendizaje significativo.				x	
CONSISTENCIA	Se observa concisión en la elaboración del instrumento.				x	
COHERENCIA	En los ítems trabajados.				x	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

el cuestionario es aplicable

IV. SUGERENCIAS

V. PROMEDIO VALORATIVO *95.*

Cusco, 25 de Noviembre del 2019.



Firma del experto informante

D.N.I. *41585597*

TELEFONO *956683555*