

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA CLÍNICA SAN LORENZO EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA 2018**

**Bach. Gisela Teresa Carbajal Cubas  
Bach. Gissela Del Rocío Javier Bringas**

**Asesor: Dr. Carlos Enrique Anderson Puyen**

**Cajamarca – Perú**

**Noviembre 2018**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas  
Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA CLÍNICA SAN LORENZO EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA 2018**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Título  
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**Bach. Gisela Teresa Carbajal Cubas  
Bach. Gissela Del Rocío Javier Bringas**

**Asesor: Dr. Carlos Enrique Anderson Puyen**

**Cajamarca – Perú**

**Noviembre 2018**

COPYRIGHT © 2018 by

GISELA TERESA CARBAJAL CUBAS

GISELA DEL ROCIO JAVIER BRINGAS

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL**

**EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO DE LA CLÍNICA SAN LORENZO EN LA  
CIUDAD DE CAJAMARCA 2018**

**Presidente: Mg. Fernando Guerrero Figueroa**

**Secretario: Eco. David Boñón Díaz**

**Vocal: Dr. Carlos Enrique Anderson Puyen**

**A:**

Dios por la vida, por su amor infinito y haberme brindado la salud necesaria para  
lograr cumplir las metas trazadas.

Mis padres, César y Soledad, por su apoyo y motivación constante durante mi carrera  
profesional.

**Gissela Del Rocío Javier Bringas**

**A:**

Dios por la vida y haberme brindado salud para llegar hasta este momento de mi  
carrera profesional.

Mis padres, Walter y Orfelinda, por su apoyo incondicional, motivación constante y  
orientación durante mis estudios universitarios.

**Gisela Teresa Carbajal Cubas**

**Agradecimiento:**

- A la UPAGU y sus docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.
- A la Clínica San Lorenzo, por habernos facilitado el acceso de la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

**Resumen:**

La presente investigación tuvo por objetivo evaluar la satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo, con la finalidad de determinar los indicadores que influyen en el comportamiento del personal que labora en dicha clínica.

Inicialmente se determinó la población y la muestra respectiva, tomándose en cuenta el sector salud privado de la ciudad de Cajamarca, luego se decidió delimitar la investigación aún más tomando en consideración la Clínica San Lorenzo, por ser una de las clínicas más reconocidas en el departamento de Cajamarca, considerando que forma parte del presente sector.

La hipótesis del presente estudio de investigación, establece que un porcentaje considera que el nivel de satisfacción es medio alto en los colaboradores de la Clínica San Lorenzo, motivo por cual existen deficiencias en la consolidación de su Identidad Corporativa como empresa.

Para efectos de levantar dicha información respecto al problema de investigación antes mencionado y contestar la hipótesis planteada, se aplicó una encuesta de tipo cuestionario validada por expertos. Dicho instrumento está estructurado de tal forma que, a través de sus respectivas dimensiones e indicadores de aplicación, pueda medir las percepciones de los factores de la satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo. En conclusión, con la investigación se determinó y evaluó cuáles son los indicadores que influyen en la satisfacción laboral en el personal

administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca, y si eso afectaba en el rendimiento laboral.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, comportamiento del personal.

**Abstract:**

The objective of this research was to evaluate job satisfaction in the administrative and technical personnel of the San Lorenzo clinic, in order to determine the indicators that influence the behavior of the personnel working in said clinic.

Initially the population and the respective sample were determined, taking into account the private health sector of the city of Cajamarca, then it was decided to delimit the investigation even more taking into consideration the San Lorenzo Clinic, for being one of the most recognized clinics in the department of Cajamarca, considering that it is part of the present sector.

The hypothesis of this research study establishes that a considerable percentage of collaborators at the San Lorenzo Clinic consider that there are deficiencies in the consolidation of their Corporate Identity as a company.

In order to collect said information regarding the aforementioned research problem and answer the hypothesis, a questionnaire type survey validated by experts was applied. This instrument is structured in such a way that, through its respective dimensions and application indicators, it can measure the perceptions of the factors of job satisfaction in the administrative and technical staff of the San Lorenzo clinic at the institution. In conclusion, the research determined and evaluated which are the indicators that influence job satisfaction in the administrative and technical staff of the San Lorenzo clinic in the city of Cajamarca, and if that affected the work performance.

**Keywords:** Job satisfaction, staff behavior.

## Índice

Dedicatoria: .....	i
Agradecimiento: .....	ii
Resumen: .....	iii
Abstract: .....	iv
LISTA DE TABLAS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema .....	3
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1.    Objetivo General .....	3
1.3.2.    Objetivos Específicos .....	3
1.4. Justificación de la investigación .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Antecedentes Teóricos .....	6
2.1.1.    Antecedentes Internacionales.....	6
2.1.2.    Antecedentes Nacionales .....	15
2.2. Bases teóricas .....	22
2.3. Definición de Términos Básicos .....	55
2.1.1.    Satisfacción laboral .....	55
2.1.2.    Personal administrativo.....	55
2.1.3.    Personal técnico .....	55
2.1.4.    Empresa privada.....	56

2.1.5. Clínica .....	56
2.4. Hipótesis de la Investigación .....	57
2.5. Operacionalización de variables .....	58
<b>CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>59</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	59
3.2. Diseño de la investigación .....	59
3.3. Población.....	59
3.4. Muestra .....	60
3.5. Instrumento de recolección de datos .....	61
3.6. Validación del instrumento .....	62
3.6.1. Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems.....	62
3.7. Procedimiento de recolección de datos .....	64
3.8. Criterios Estadísticos .....	64
3.8.1. Procedimiento .....	65
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
4.1. Análisis de resultados .....	69
4.2. Discusión de Resultados .....	76
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
5.1. Conclusiones .....	79
5.2. Recomendaciones .....	81
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS: .....</b>	<b>87</b>
Anexos A: Evaluación de satisfacción laboral.....	87
Anexo B: Resultados de cuestionario de Satisfacción laboral .....	90

Anexos C: Tabla de frecuencias.....	116
Anexos D: Características de la muestra analizada.....	126
Anexo E: Matriz de consistencia.....	129

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar. ....	117
Tabla 2: Tengo los materiales y equipo para realizar mi trabajo .....	117
Tabla 3: Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto. ....	117
Tabla 4: Tengo dificultades al realizar las tareas encomendadas .....	118
Tabla 5: Mi trabajo está bien diseñado. Hago actividades que no aportan valor y que no podría dejar de hacer. ....	118
Tabla 6: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño. ....	118
Tabla 7: La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional ...	119
Tabla 8: La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento económico ....	119
Tabla 9: Me siento seguro y estable en mi empleo .....	119
Tabla 10: Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización .....	120
Tabla 11: Cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.....	120
Tabla 12: Tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño. ....	120
Tabla 13: Tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.....	121
Tabla 14: Mi jefe tiene una política de puertas abiertas y me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo. ....	121
Tabla 15: ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo e equitativo con las retribuciones que recibo?.....	121
Tabla 16: Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización.....	121

Tabla 17: Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos. ....	122
Tabla 18: Existe buena comunicación entre compañeros .....	122
Tabla 19: Mi jefe se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones. ...	122
Tabla 20: Me motiva que reconozcan mi trabajo .....	123
Tabla 21: Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho .....	123
Tabla 22: Mi jefe nos da a todos igualdad de oportunidades.....	123
Tabla 23: Me siento seguro con las condiciones de infraestructura en mi trabajo ..	123
Tabla 24: Las herramientas y equipos son suficientes para la realización de mi trabajo .....	124
Tabla 25: Siento que en mi lugar de trabajo existe compañerismo y respeto entre todos. ....	124
Tabla 26: Mi jefe nos trata a todos los compañeros por igual, no existe favoritismo .....	124
Tabla 27: Mi empresa difunde las políticas y procedimientos.....	125

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Trabajo actual .....	69
Figura 2: Remuneraciones e incentivos .....	70
Figura 3: Ambiente de trabajo .....	71
Figura 4: Interrelaciones con compañeros de trabajo .....	72
Figura 5: Oportunidades de progreso .....	73
Figura 6: Trabajo en general .....	74
Figura 7: Interacción con el jefe inmediato.....	75
Figura 8: Análisis total de satisfacción laborar en trabajadores de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.....	76
Figura 9: Conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar. ....	90
Figura 10: Tengo los materiales y equipo para realizar mi trabajo.....	91
Figura 11: Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto. ....	92
Figura 12: Tengo dificultades al realizar las tareas encomendadas .....	93
Figura 13: Mi trabajo está bien diseñado. ....	94
Figura 14: Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.....	95
Figura 15: La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional. .	96
Figura 16: La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento económico...	97
Figura 17: Me siento seguro y estable en mi empleo.....	98
Figura 18: Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización. ....	99
Figura 19: Cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.....	100

Figura 20: Tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño. .....	101
Figura 21: Tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.....	102
Figura 22: Mi jefe tiene una política de puertas abiertas y me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo. ....	103
Figura 23: ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo e equitativo con las retribuciones que recibo?.....	104
Figura 24: Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización. ....	105
Figura 25: Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos. ....	106
Figura 26: Existe buena comunicación entre compañeros.....	107
Figura 27: Mi jefe no se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones. .....	108
Figura 28: Me motiva que reconozcan mi trabajo. ....	109
Figura 29: Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho. ....	110
Figura 30: Mi jefe nos da a todos igualdad de oportunidades.....	111
Figura 31: Me siento seguro con las condiciones de infraestructura en mi trabajo. ....	112
Figura 32: Las herramientas y equipos son suficientes para la realización de mi trabajo. .....	113
Figura 33: Siento que en mi lugar de trabajo existe compañerismo y respeto entre todos. .....	114
Figura 34: Mi jefe nos trata a todos los compañeros por igual, no existe favoritismo. .....	115
Figura 35: Mi empresa difunde las políticas y procedimientos. ....	116
Figura 36: Genero .....	126
Figura 37: Grupo de edad en años .....	127
Figura 38: nivel académico alcanzado .....	127
Figura 39: Tipo de Contrato .....	128

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

El presente estudio de investigación define un problema, el cual se refiere a conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018. Considerando que la satisfacción laboral en todas las organizaciones en general, es pieza clave para el éxito de las mismas. Dicho problema se investiga con el esfuerzo de concluir cuales son los indicadores de satisfacción laboral para este tipo de organizaciones empresariales, y determinar cómo influyen en las percepciones de los trabajadores de dichas organizaciones.

Los principales objetivos de la presente investigación son determinar el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018, además de identificar los indicadores de satisfacción laboral, evaluando cuál o cuáles de ellos ejercen mayor influencia sobre la percepción de satisfacción laboral en dichos trabajadores.

La relevancia científica de la presente investigación, radica en que una vez determinado el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018, podremos realizar un diagnóstico social sobre los principales indicadores de satisfacción en los trabajadores de dicha clínica, estudio que se tomará como referencia para intervenir en dichos indicadores y así lograr un mejor nivel de satisfacción laboral para los diferentes interesados, sobre todo para esta institución.

El abordaje de la presente investigación es la aplicación de un instrumento, el cual mide los diferentes indicadores de satisfacción laboral en la muestra de colaboradores identificados en la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018, y determina el nivel de satisfacción laboral en los mismos. El instrumento de investigación se aplicó en los meses de julio y agosto del año 2018.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En los últimos años, las empresas privadas del sector salud – Clínicas Particulares, han aumentado considerablemente. La demanda por un servicio de salud personalizado, ha llevado a doctores y personal administrativo a formalizar clínicas y brindar servicios particulares, la necesidad por brindar un buen servicio y generar rentabilidad por parte de las mencionadas empresas, depende mucho del personal con el que se trabaja, y la productividad de ellos depende de la satisfacción laboral conjuntamente con la motivación que tengan con la empresa.

Al administrar una empresa de servicios, un elemento primordial es analizar la satisfacción laboral en sus colaboradores, ya que es uno de los indicadores importantes que ayudan a la productividad y rentabilidad de la empresa, si los colaboradores con los cuales se trabaja no se encuentran satisfechos con su trabajo o no están motivados, no rendirán al máximo sus competencias, y a consecuencia de ello no se obtendrían buenos resultados para la empresa, por ende, es importante evaluar la satisfacción laboral en la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca.

La ciudad de Cajamarca actualmente cuenta con numerosas clínicas particulares, de las cuales, según observaciones, no todas cuentan con personal

satisfecho; esto ocasiona un mal trabajo en el cumplimiento de tareas, como por ejemplo retrasos en las citas médicas, falta de una buena atención al cliente, malas gestiones administrativas, entre otros; para la presente investigación estudiaremos a la clínica San Lorenzo, específicamente al personal administrativo y técnico.

La capacidad productiva del personal administrativo y técnico puede llegar a ser beneficiosa para la empresa de acuerdo a cómo el colaborador percibe de ella, la falta de satisfacción laboral, es un indicador que conlleva a diversos comportamientos no favorables para la empresa.

Por ello es necesario evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos y técnicos de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Evaluar el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir condiciones físicas y/o materiales conforme a los indicadores de trabajo actual.
- Describir beneficios laborales y/o remunerativos conforme a los indicadores de remuneraciones e incentivos.

- Describir políticas administrativas conforme a los indicadores de ambiente de trabajo.
- Describir relaciones interpersonales conforme a los indicadores de interrelación con sus compañeros.
- Describir realización personal conforme a los indicadores de oportunidades de progreso.
- Describir desempeño de tareas conforme a los indicadores de trabajo en general.
- Describir relación con la autoridad conforme a los indicadores de interacción con el jefe inmediato

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

La investigación que se desarrolló en la presente investigación es importante porque en la actualidad el sector salud particular de la ciudad de Cajamarca, cuenta con problemas relacionados a la satisfacción laboral por parte del personal administrativo y técnico que laboran en las empresas de este sector. Frente a ello se plantea desarrollar una investigación que permita reconocer los indicadores de satisfacción laboral, y a partir de ellos medir el nivel de satisfacción personal en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca.

Asimismo, la presente investigación nos permitió analizar los resultados de la evaluación de la satisfacción laboral en dicho personal, para que permita al líder de

esta organización tomar decisiones estratégicas, y de esta manera mejorar la competitividad de la empresa.

Se pretende que esta investigación sirva de base, aporte, orientación y guía para futuras investigaciones de tesis que se relacionen con la satisfacción laboral en el sector salud privado.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes Teóricos**

El clima organizacional y la satisfacción laboral son las bases fundamentales para lograr la superación de toda organización que quiere crear competitividad. El clima organizacional se piensa como el conjunto de caracteres o propiedades inherentes al ambiente de trabajo que son observadas, por los miembros de la organización. La satisfacción laboral depende de la visión de los empleados en relación del entorno laboral. Por ello averiguar el clima organizacional y la satisfacción laboral hace que los empleados hablen sus ideas sobre el trabajo de la organización y cómo se conciben en ella; los efectos obtenidos contribuyen con beneficios al tomar medidas que modifiquen las dificultades encontrados.

Se han estudiado investigaciones relacionadas al tema en estudio tanto a nivel internacional, nacional y local siendo los siguientes estudios los más reveladores para el desarrollo de esta tesis.

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Apuy (2010), realizó la tesis Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Costa Rica. El objetivo general de la investigación fue determinar los factores del clima organizacional, que influyen en la satisfacción laboral de los funcionarios

de enfermería, del Servicio de Emergencias, del Hospital San Rafael de Alajuela. Es una investigación cuantitativa, de tipo prospectivo, transversal y descriptiva. La muestra estuvo compuesta de 45 enfermeros, para la evaluación se aplicaron dos instrumentos: una entrevista estructurada a los funcionarios y la observación directa de esta unidad para establecer la influencia de los factores del clima y su relación con la satisfacción laboral. El grupo muestra satisfacción con la jefatura respecto a mejorar las condiciones de trabajo, la comunicación y las relaciones humanas son buenas, también perciben tienen oportunidad de desarrollo y logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior. En contraposición, existe insatisfacción en el trabajo en equipo, infraestructura y respecto al salario.

Se concluye que existen algunos factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de enfermería. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos, que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente por lo que hay satisfacción personal y en general, se siente comprometido en mejorar su desempeño y opina su aportación es de utilidad. Un 48% no desea ser reubicado en otro departamento.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), realizaron el estudio Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: En una Organización estatal chilena. El objetivo del estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos

tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. El estudio de investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969). Concluyen que existe una relación significativa entre el clima y satisfacción presentando una relación positiva y un grado de asociación de 41.3% ( $r = 0.413$ ;  $p < 0.05$ ). El clima organizacional correlacionó significativa y positivamente con el desempeño general ( $r = 0.539$ ;  $p < 0.05$ ).

Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2011), realizaron un estudio de investigación Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad, Chile. El objetivo de este estudio fue determinar las diferencias entre los trabajadores de hospitales, respecto de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, y la relación entre estos constructos, en hospitales chilenos (del estado), comparándolos según sean de alta o baja complejidad. Fue un estudio empírico transversal, descriptivo con contraste de medias y correlaciones. La muestra estuvo compuesta por 1.239 trabajadores de tres

hospitales públicos. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de clima organizacional de los investigadores Koys & Decottis y de satisfacción laboral desarrollado por Chiang & Núñez (2007) & Chiang (2008) adaptado, desarrollado y validado. Las conclusiones muestran que en las dimensiones de las dos variables, no se observaron diferencias estadísticamente significativas entre ambos tipos de hospitales. Los factores del clima organizacional (Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación) presentaron un nivel alto (entre 63% y 77%). Los factores de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado - supervisor, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades), presentaron un nivel alto de satisfacción (entre 60% y 74%). El factor satisfacción con la remuneración presentó un valor más bajo (49% y 51%). Y en ambos el factor presión se presentó a un nivel medio. Respecto a las correlaciones, en hospitales de alta y baja complejidad vemos que las relaciones más altas se dieron entre la dimensión de satisfacción laboral con supervisión y las dimensiones de clima organizacional apoyo e innovación, respectivamente. Lo que nos indica que, en general, les gusta su trabajo y aprecian la relación directa y estrecha entre directivos y subordinados, el énfasis está puesto en clima de apoyo y de innovación.

García, Moro y Medina (2011) realizaron un estudio de investigación Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. Unidad de Apoyo a la Investigación en Enfermería, Hospital General Universitario Gregorio Marañón, Madrid, España. El objetivo de la investigación fue describir las dimensiones con mayor impacto en la valoración de la satisfacción laboral y en la valoración del clima laboral en el personal de enfermería en un hospital de alta complejidad. Fue un estudio transversal analítico y observacional realizado a personal de enfermería en situación laboral estable. El estudio tuvo una población de 1676 y no se predetermino tamaño muestral ya que se entregó el cuestionario a todo el personal el instrumento utilizado fue un cuestionario adaptado de la encuesta de satisfacción Osakidetza. Se realizó un análisis multivalente global y por categoría profesional. Los autores concluyen que la valoración global tanto del clima como de la satisfacción es buena/alta tanto de modo global como por categorías. Las variables que explican el clima laboral son: condiciones físicas, formación, satisfacción, promoción, organización interna, relación con compañeros, relación con compañeros de otros turnos, conocimiento de objetivos de la dirección y adecuación de las decisiones de la dirección y la satisfacción laboral son: aprovechamiento de la capacidad, reconocimiento, organización interna, satisfacción, información recibida, conocimiento de los objetivos de la dirección y receptividad de la dirección. Se observa que las dimensiones que definen el clima laboral están más relacionadas con el

entorno laboral y las que definen la satisfacción más relacionada con los profesionales.

Villamil y Sánchez (2012) realizaron la investigación Influencia del clima organizacional sobre la Satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma su objetivo fue determinar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo con un alcance correlacional con una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Para la recolección de datos se trabajó con una encuesta, que fue un instrumento en forma de cuestionario, el cual posee un índice de Cronbach de 0.928, con un total de 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala de Likert. Se tomó como base ocho dimensiones para la variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). Se concluyó que existe un 64% de influencia del clima organizacional sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma; con un coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

Juárez (2012), realizó el trabajo de investigación Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de salud Instituto Mexicano del Seguro Social, Tlalnepantla de Baz, Estado de México. El objetivo de la investigación fue correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud. La investigación fue de tipo estudio observacional, transversal, descriptivo, analítico y correlacional. La muestra aleatoria estuvo conformada por 230 personas: 58.3 % mujeres y 41.7 % hombres, edad promedio de 35 años, entre asistentes médicos, personal médico, de enfermería, administrativo y de servicios básicos, de todos los turnos. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert-Thurstone.

El análisis estadístico se realizó con t de Student, Anova y coeficiente de correlación de Pearson. El autor concluye que ambos índices presentaron alta correlación positiva entre la satisfacción laboral y mejor clima organizacional. En la evaluación general se determinó un promedio de satisfacción laboral de 56.4 puntos, con desviación estándar de 9 puntos, que correspondió al nivel medio de su escala. Para clima organizacional su promedio general fue de 143.8 puntos, con desviación estándar de 24.4, que también correspondió al nivel medio de su escala. Ambos índices presentaron alta correlación positiva ( $r = 0.83$ ,  $p < 0.001$ ), es decir, que a mayor satisfacción laboral, mejor clima organizacional, debido a que los reactivos de la escala de satisfacción laboral forman parte de los reactivos para evaluar el clima organizacional. Finalmente un clima organizacional

favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente.

Bernal, Pedraza y Sánchez (2013) realizaron un estudio de investigación Clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico, Centro Universitario Adolfo López Mateos, Tamaulipas, México. Esta investigación tiene dos objetivos principales primero, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. El tipo de estudio de investigación es de tipo documental, se realizó la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI. La metodología aplicada para la revisión de la literatura se basa en la técnica propuesta por Hernández et al. (2010), que contempla las fases de revisión, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos pertinentes con los objetivos de la investigación. Los autores infieren teóricamente del análisis realizado que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

Peña, Hernández, Vélez, García, Reyes y Ureña (2015) realizaron la investigación Clima organizacional de equipos directivos y su relación con

los resultados en la atención a la salud. Salud Pública. México. El objetivo del estudio fue identificar la relación entre el clima organizacional de los equipos directivos y el desempeño de los servicios de salud. La investigación fue de tipo transversal y analítico. La población fue de 862 participantes con una muestra de 238 (27.6%) donde se evaluaron 34 jefaturas de servicios de prestaciones médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social. Se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) y el desempeño se valoró por el logro de indicadores a través de correlación y regresión múltiple. Las conclusiones indican que el clima organizacional de las jefaturas de servicios de prestaciones médicas se relaciona con el desempeño en la atención a la salud y se muestra una correlación positiva entre clima organizacional y desempeño ( $r=0.4$ ;  $p=0.008$ ). El promedio de desempeño fue  $0.79\pm 0.07$  (mínimo: 0.65; máximo: 0.92).

Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza (2015) realizaron el estudio de investigación Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional en una organización pública de la ciudad de Arica, Chile. El objetivo de estudio fue evaluar la eficacia de una intervención, basada en psicología positiva y habilidades sociales, sobre satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. La investigación es de tipo cuasi-experimental con una población de 27 trabajadores donde el 74% fueron mujeres ( $N=20$ ) y el 26% hombres ( $N=7$ ). Para medir satisfacción vital, se utilizó la Escala de Satisfacción Vital de

Diener et al. (1985), para medir satisfacción laboral se utilizó una escala mono ítem, la cual evaluó el nivel general de satisfacción frente al trabajo y para medir clima organizacional se utilizó el Cuestionario de Clima Organizacional desarrollado por Cuadra y Veloso (2007). Los autores concluyen en que los resultados corroboraron la eficacia del programa, evidenciando mejoras estadísticamente significativas en el grupo cuasi-experimental (N= 14), en comparación con el grupo cuasi-control (N= 13).

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Monteza (2010) realizó la tesis Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico del Hospital Essalud Chiclayo, Perú. Su objetivo general es de analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Essalud Chiclayo. Es un estudio cuantitativo, no experimental de tipo descriptivo y transversal. La muestra estuvo compuesta de 46 enfermeras. Se utilizaron instrumentos consistentes en dos cuestionarios validados vía criterio juicio de expertos, los datos fueron procesados utilizando la estadística descriptiva e inferencial, al 95% de confiabilidad. Las conclusiones demuestran que el 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. La cual fue comprobada con la utilización de la prueba de contrastación chi cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras de centro quirúrgico ( $p < 0.05$ ). El clima laboral y la satisfacción laboral son pilares

fundamentales en las organizaciones competitivas y cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran.

Bobbio y Ramos (2010) realizaron el estudio de investigación Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú. El objetivo principal de la investigación. Determinar la satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico del Hospital Nacional Dos de Mayo (HNDM). El estudio es de tipo transversal. La muestra fue obtenida mediante muestreo aleatorio simple y estuvo constituida por personal asistencial médico y no médico (enfermería, obstetricia y técnico de enfermería) que laboraba en los pabellones de hospitalización, consultorios externos, servicios de emergencias (adultos, niños y gestantes) del HNDM. La muestra fue conformada en el grupo de médicos por 75 personas, en el grupo de enfermeros y obstetras por 65 personas y en el grupo de técnicos de enfermería por 87 personas. Se procedió a la aplicación de una encuesta anónima que valoro la satisfacción laboral y posibles factores asociados en personal asistencial médico y no médico. Los cálculos fueron realizados con un nivel de confianza del 95%. Los autores concluyen que existe un bajo porcentaje de satisfacción laboral en personal asistencial médico y no médico del HNDM el cual se encuentra por debajo de lo reportado por la literatura internacional. Los factores asociados a satisfacción difieren notablemente en el personal médico y no médico. El 22.7% del personal médico se encontraba satisfecho con su trabajo, la satisfacción en el grupo

compuesto por enfermeras y obstetras fue del 26.2%; mientras que en el personal técnico de enfermería, la satisfacción laboral fue del 49.4%.

Sotomayor (2012), elaboró la Tesis Relación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno de Moquegua, Perú. Su objetivo fue determinar los niveles de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. El método de estudio fue cuantitativo de tipo descriptivo correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad demostraron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach 0.8. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. En las conclusiones existe predominio del nivel medio de Clima Organizacional 68,8% y nivel medio de Satisfacción Laboral 36,7% así como una alta relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores con un Coeficiente de Correlación de Pearson de 0,75 que indica que 75,0% de los datos están altamente correlacionado.

Pérez y Rivera (2013) realizaron un estudio de investigación Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. La investigación fue

Descriptivo y Correlacional, de diseño no experimental y transversal. La población objetivo de esta investigación está conformado por un total de 148 trabajadores y con una muestra de 107 trabajadores, la cual se calculó aplicando la fórmula estadística de población finita y afijación proporcional por áreas. Se aplicaron como instrumentos los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarcón (2010). Los investigadores concluyen que se evidencian que existe predominio del Nivel Medio de Satisfacción (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; existiendo una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Saavedra y Avellaneda (2014), realizaron la Tesis Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Cayetano Heredia del Distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú. Su objetivo general fue determinar la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Cayetano Heredia. El estudio fue cuantitativo de tipo descriptivo, correlacional, no experimental y de corte transversal. La muestra fue probabilística, de tipo estratificado, formado por 117 trabajadores del Hospital. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios creados por la Dra. Sonia Palma Carrillo (2005) para ambas

variables. Se concluye que existe relación significativa y directa entre la variable de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Cayetano Heredia ( $p < 0.05$ )

Cabello (2014), realizó un estudio de investigación Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales. Lima. El objetivo principal del estudio fue realizar una evaluación del clima organizacional percibido por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales. El diseño corresponde a un estudio cuantitativo, descriptivo, y transversal. Con una población de 56 y se realizó muestreo no probabilístico de tipo intencionado en el cual se consideraron los internos que decidieron participar voluntariamente en el estudio. Se contó con la participación de 52 internos de medicina. Para la evaluación del clima organizacional se trabajó con el instrumento propuesto por el Ministerio de Salud, consta de 54 preguntas usando escala de Likert y la confiabilidad del instrumento es alta con un  $\alpha$  de Cronbach cercano a 1. El autor concluye que la percepción de los internos de medicina sobre el clima organizacional del HNSB es favorable y la percepción sobre los salarios es desfavorable. Se necesitan más investigaciones en gestión en salud.

Espinoza y Contreras (2014) ejecutaron el estudio de investigación Relación entre la percepción del clima laboral que tiene el personal de enfermería y el cuidado humano que brinda a la paciente en la Unidad de Cuidados Intensivos Materno del “Instituto Nacional Materno Perinatal,

Lima, 2014. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la percepción del clima laboral que tiene el personal de Enfermería y el cuidado humano que brinda a la paciente de la Unidad de Cuidados Intensivos Materno (UCIM) del Instituto Nacional Materno Perinatal. El estudio fue de diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La población estuvo constituida por 28 profesionales de Enfermería que trabajan en el área de Cuidados Intensivos Materno del Instituto Nacional Materno Perinatal. Se utilizó dos instrumentos para la recolección de datos se aplicó: un cuestionario para evaluar la percepción del clima laboral, considerando cuatro dimensiones, y una guía de observación para evaluar el cuidado humano; ambos instrumentos fueron elaborados por las investigadoras. Para establecer la relación entre las variables, se utilizó el estadístico de correlación de Rho Spearman. Los autores concluyen que no existe relación significativa entre las variables clima laboral y cuidado humano, según la prueba Rho Spearman con  $\rho = 0.239$ , y el valor  $p=0.220$  que es mayor al valor planteado  $\alpha=0.05$ , sin embargo, se encontró una correlación significativa entre la dimensión implicancia y el cuidado humano que brinda el profesional de Enfermería.

Vargas (2015) realizó un estudio de investigación Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. Sara Antonieta Bullón. Lambayeque”. El objetivo principal del estudio es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque. La investigación es de tipo

observacional, prospectivo, transversal y analítico. Con una población de 87 trabajadores directivos, de los cuales se comprende a jerárquicos, docentes y administrativos de la Institución. Para la evaluación se aplicó dos encuestas en una de ellas, se midió la satisfacción laboral y en la otra, el clima organizacional de dicha institución basándose en las dimensiones y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert. Del mismo modo, se realizó el método de la observación y el de encuesta exploratorias. Los autores concluyen que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de forma positiva ( $r = 0.452$ ), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Anne Josephine Mclauchlan Bakic (2002) desarrolló la tesis titulada: Estudio de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Técnico Asistencial de la Clínica Estomatológica Central de la Facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia quien indicó como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y técnico asistenciales de la Clínica Estomatología Central de la Facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptiva, corte transversal; se tomó como grupo de estudio a 36 docentes y se llegó a las siguientes discusiones y conclusiones:

El nivel de satisfacción laboral general del personal Administrativo y Técnico Asistencial de la CEC de la FE de la UPCH fue regular. Las facetas que obtuvieron un nivel de satisfacción laboral alto fueron la Motivación (21.4), reto del trabajo (20.7) y trabajo en equipo (19.8). Además, los resultados sugieren direccionar la política de recursos humanos hacia la mejora de las facetas relacionadas con la remuneración, las condiciones físicas y la comunicación. Si bien es cierto que estas pautas no son las únicas para una mejora de la calidad del servicio, contribuyen de sobremanera en el logro de los objetivos estratégicos de la UPCH.

## **2.2. Bases teóricas**

La satisfacción laboral se refiere al sentimiento positivo que se tiene acerca de un puesto de trabajo. Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Robbins y Judge, no solo involucra los sentimientos si no que es un tema más amplio cuando se habla de la satisfacción laboral, ellos mencionan que el trabajo no es sólo realizar actividades, sino que se requiere de interacción entre compañeros y jefes, también asignar reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que favorezcan el desarrollo de las actividades que se generan diariamente dentro de una organización. (2013, p.79)

Asimismo, el concepto de satisfacción laboral tiene una relación estrecha con la motivación, porque si una persona no está motivada tampoco se sentirá satisfecha con lo que realiza, ya que no existe un impulso que la conlleve a obtener resultados favorables. También suele suceder que las personas pueden estar motivadas intrínsecamente por ellos mismos, pero no necesariamente van a estar satisfechos.

Algunas organizaciones se preguntan cómo satisfacer y motivar al personal, pero muchos relacionan a la motivación con el salario que se le atribuye a cada colaborador, pero no obstante lo que motiva no es necesariamente lo que hace feliz, porque el dinero no hará demasiado para conseguir una satisfacción plena, suele suceder algunos casos de que las personas están en un puesto que no se les hace agradable, pero por la remuneración que se les atribuye suelen abstenerse a ello.

A continuación, describiremos los resultados más específicos de la satisfacción laboral según los autores más representativos internacionalmente, Robbins y Judge:

#### **a) Satisfacción laboral y desempeño de trabajo**

Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentran que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

**b) Satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO).**

Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales del puesto, quizá porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. La evidencia sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el CCO, de modo que los individuos más satisfechos con su empleo son más proclives a lograr un comportamiento de ciudadanía organizacional. Porque las percepciones de justicia sirven para explicar tal relación. Aquellos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda, mientras que quienes tienen una relación antagónica con sus colegas son menos propensos a hacerlos.

**c) Satisfacción laboral y ausentismo:**

Si bien tiene sentido que los empleados no satisfechos falten al trabajo, hay otros indicadores que influyen también en la relación. Las organizaciones que permiten sin restricciones incapacidades por enfermedad animan a todos sus empleados (inclusive aquellos que estén muy satisfechos) a tomarse días libres. Aun cuando un individuo esté satisfecho laboralmente, seguramente querrá disfrutar de un fin de semana de tres días si puede hacerlo si ninguna sanción. Cuando existe un gran número de puestos de trabajo alternativos

disponibles, los trabajadores no satisfechos tienen tasas de ausentismo más altas, pero cuando no hay muchas ofertas de empleos tienen las mismas tasas (bajas) de ausentismo.

**d) Satisfacción laboral y rotación del personal:**

La relación entre la satisfacción y la rotación del personal también se ve afectada por la oferta de empleos alternativos. Si un individuo recibe una oferta de trabajo no solicitada, la no satisfacción laboral no es buen pronosticador de la rotación, ya que lo más probable es que el empleado se vaya en respuesta a la atracción (el sueldo de otro empleo) que al empuje (lo poco atractivo de su trabajo actual). De manera similar es más probable que la no satisfacción laboral se convierta en rotación cuando el empleado tiene, muchas oportunidades, ya que considerará que es fácil cambiar de trabajo.

**e) Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo:**

La falta de satisfacción laboral y las relaciones antagónicas con los colegas de trabajo predicen muchos comportamientos que las organizaciones consideran indeseables, como intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurtos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad. Los investigadores afirman que dichos comportamientos son indicadores de un síndrome más amplio denominado comportamiento desviado en el lugar de trabajo o conducta contraproducente o apatía de los trabajadores. Si a los individuos no les gusta

su ambiente laboral, responderán de algún modo, aunque no siempre es fácil predecir con exactitud cómo lo harán. (Robbins y Judge, 2013, p.84-85)

Uno de los indicadores principales de la falta de satisfacción laboral es la escasa motivación que existe en el entorno laboral. El personal motivado se sentirá comprometido con la empresa y hará todo lo posible para que ésta sobresalga, teniendo en cuenta que, si la empresa consigue desarrollarse, los colaboradores también. La Real Academia Española define la motivación como un conjunto de indicadores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999).

De igual manera existen diversos autores que han desarrollado conceptos de motivación, Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013) mencionan que la motivación incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, es el elemento en el que la mayoría se centra cuando se habla de motivación, sin embargo, es improbable

que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización, por lo tanto, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas; por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia., es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo.

Durante décadas la motivación ha sido estudiada y se han generado teorías que ayudan a prevalecer la importancia de ella en las organizaciones para desarrollar al capital humano.

Robbins y Judge (2013) citan cinco teorías específicas, de los más representativos autores, sobre la motivación de los empleados que fundamentan el origen y la existencia que prevalece con el pasar de los años, las cuales las presenta de la siguiente manera:

#### **A. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades:**

Una de las teorías mejor conocida es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades anunciada por Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* (Nueva York, 1954), quién planteó la hipótesis de que en el interior de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos emocionales.
- Sociales: Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- Estima: indicadores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; e indicadores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorregulación: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción, deja de motivar. (Robbis y Judge, 2013, p.203);

Entonces según Maslow, si se desea motivar a una persona, se debe identificar en qué punto de jerarquía se encuentra y de acuerdo a ello plantear estrategias que permitan satisfacer su necesidad. Maslow clasificó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y

autorrealización como necesidades de orden superior, los cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo), mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad). (Robbis y Judge, 2013, p.204).

## **B. Las Teorías X y Y:**

McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management, describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y, la primera X, es cuando la persona o el colaborador necesitan ser obligados, dirigidos, controlados e incluso castigados, por un superior al momento de realizar un trabajo, no les gusta asumir responsabilidades, la segunda postura Y, es lo contrario de la primera, en este punto las personas trabajan con toda naturalidad, lo ven el trabajo como descanso, disfrutan de ello y les gusta asumir riesgos y responsabilidades.

Los gerentes que están a favor de la teoría X, creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste, quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar la responsabilidad. Por desgracia, no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos

de suposiciones, o que el hecho de aceptar las suposiciones de la teoría Y dará como resultados trabajadores motivados. (Robbis y Judge, 2013, p.205)

Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, que son perezosos, que no les agrada la responsabilidad y que deben ser obligados a laborar.

Teoría Y: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, que son creativos, que buscan la responsabilidad y que pueden dirigirse a sí mismos.

### **C. Teoría de los dos indicadores:**

Esta teoría fue presentada por el psicólogo Frederick Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), los cuales tenían el conocimiento de que las personas rendían en el trabajo de acuerdo al nivel de satisfacción que tenían sobre ello.

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?. Pidió a los individuos que escribieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos indicadores. (Robbis y Judge, 2013, p.205)

De acuerdo Herzberg, Los indicadores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los indicadores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Como resultado Herzberg clasificó condiciones como la calidad de supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como indicadores de higiene.

Manuel Jesús Gonzales, en su libro, *Habilidades Directivas*, 2006, define a los indicadores de la siguiente manera:

- **Indicadores higiénicos**

Con este tipo de indicadores se satisfacen las necesidades biológicas primarias. Los trabajadores no se sienten satisfechos porque estos indicadores no les motivan para la ejecución de sus tareas, aunque si pueden ayudar en la eliminación de algunas preocupaciones de los sujetos. Entre ellos podemos encontrar las remuneraciones, la planificación organizacional, el ambiente laboral, la seguridad, el status, etc.

- **Indicadores Motivadores e Intrínsecos:**

Son aquellos que influyen en el individuo haciendo que su labor sea ejecutada eficazmente, por lo tanto, el trabajador estará contento con su trabajo. Dentro de ellos podemos encontrar: logro, responsabilidad, promoción, etc. Con estos indicadores se satisfacen las necesidades de autorrealización.

#### **D. Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland en y sus colaboradores en 1961, la cual se define en tres necesidades:

- Necesidad de logro: es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- Necesidad de afiliación: es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. (Robbis y Judge, 2013, p.207)

La necesidad que sobresale de estas tres es la del logro, la cual nos indica que las personas tienen la necesidad de lograr las metas que tienen establecida si tienen éxito, es decir mientras más favorables sean mayor sentirán la necesidad de esforzarse para lograrlo.

David McClelland (1984), afirma que los motivos son agregados de cogniciones con matices afectivos, organizados alrededor de una preferencia o disposición hacia cierto tipo de experiencias; es decir, que los motivos aparecen en el pensamiento y las preocupaciones de la gente. Los pensamientos corresponden a las categorías de metas que resultan deseables o indeseables y, por ende, poseen un tono afectivo. A la larga, la motivación se ve reflejada en acciones. (Charles y Michael, año, pag.96)

### **E. Teorías contemporáneas de la motivación:**

Para Robbins y Judge, las teorías contemporáneas representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo.

#### **a. Teoría de la autodeterminación:**

Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación.

Algunas personas consideran al trabajo como una obligación porque el ambiente en el que se desempeñan ya resulta tedioso o la misma rutina dentro de la organización no favorece el desarrollo de las actividades de los colaboradores.

**b. Teoría de la evaluación cognitiva:**

Esta teoría propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco de una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no en algo que quieren hacer. La teoría de la autodeterminación también establece que las personas, además de sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan como ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás.

Cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas por un desempeño sobresaliente, los empleados sienten que están haciendo un buen trabajo, no tanto por su deseo intrínseco de sobresalir, sino porque eso es lo que la organización quiere. La eliminación de las recompensas extrínsecas también suele producir un cambio en la percepción que tiene el individuo de por qué trabaja en una actividad, de una explicación externa a otra interna.

**c. Teoría de la auto consistencia:**

Esta teoría se deriva de la teoría de la autodeterminación, el cual se refiere a que tan consistentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales. Si los individuos persiguen metas debido a un interés intrínseco, tienen mayores probabilidades de lograrlas y se sentirán felices incluso si no lo

hacen. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por alcanzarlas les resulta divertido.

**d. Teoría de establecimientos de metas:**

El establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desee conseguir y hacia los cuales los individuos, equipo, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales. (Hellriegel, John W. Slocum, décima edición, pag, 146)

El análisis del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas, sobre todo, por Locke y sus colegas (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990) Afirma que las metas específicas desafiantes y con retroalimentación conducen a un mejor desempeño.

La teoría de establecimientos de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo piensa que puede alcanzar la meta y quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus del control interno y cuando las metas las establece el propio individuo e lugar de que otros se le asignen. (Robbis y Judge, 2013, p.213)

Según esta teoría, los indicadores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos, el mecanismo de funcionamiento, el feedback, la implicación y compromiso, y el papel del dinero en el establecimiento de objetivos

Otro aspecto importante de los objetivos es el relacionado con la precisión con la que se define la dimensión de la acción a emprender. Así, un objetivo preciso suele ser motivador mientras que uno vago o ambiguo del tipo haz lo que puedas no lo es. Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso y exigente; por lo tanto, es el objetivo preciso el que aumenta la motivación y mantiene el esfuerzo. Además, la diversidad de situaciones en las que el efecto de objetivos específicos se ha investigado permite afirmar que el papel de la especificidad del objetivo se puede generalizar a todas las culturas, tareas e individuos (Lévy-Leboyer, 2003, 95)

**e. Teoría de la Autoeficacia:**

Teoría desarrollada por Albert Bandura, que se refiere a la capacidad que tiene un individuo para creer que puede realizar una tarea asignada.

También conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de realizar una tarea, cuanto mayor sea la autoeficacia, más confianza se tendrá en la propia capacidad para tener éxito. Por tanto, en situaciones difíciles las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo rendirse, mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más ahínco superar el desafío. (Robbis y Judge, 2013, p.215-216)

Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar la autoeficacia:

- Dominio en el acto: consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o en el puesto de trabajo.
- Modelamiento vicario: Consiste en adquirir más confianza debido a que se observa a alguien más realizar la tarea, este modelo es más eficaz cuando uno se percibe como similar a la persona que observa.
- Persuasión Verbal: Se refiere a adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las habilidades necesarias para triunfar, quienes utilizan mucho esta práctica son los oradores.
- Activación, la cual según Bandura aumenta la autoeficacia. La activación produce un estado de energía en el cual la persona se

mentaliza y se desempeña mejor. No obstante, si la tarea requiere de una perspectiva estable y de bajo perfil (por ejemplo, la edición cuidadosa de un manuscrito), la activación podría, de hecho, perjudicar el rendimiento. (Robbis y Judge, 2013, p.216-217)

La autoeficacia, es un tema muy importante que se deben tomar en cuenta en todos los trabajadores dentro de una organización, ya que les permitirá realizar con un grado de seguridad sus tareas, que de antemano tendrán la certeza de que la actividad realizada resulte bien hecha, de lo contrario; inmediatamente se analizará procesos y se modificará la acción negativa.

**f. Teoría del Reforzamiento:**

Teoría desarrollada por B.F. Skinner, el cual señala que el comportamiento del ser humano depende de comportamientos externos, de los cuales una conducta es reforzada con la intención de que se repita o sea exterminada de acuerdo a las consecuencias que el estímulo conlleve.

La teoría del condicionamiento operativo, quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieran, o bien, para evitar algo que no desean. Skinner, estableció que la aplicación de consecuencias agradables

después de formas específicas de conducta aumentaría la frecuencia de este comportamiento. Además, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se aplica un refuerzo positivo al hacerlo; tales recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o se castiga, disminuyen las probabilidades de que se repita.

El condicionamiento operante forma parte de la idea más general de Skinner denominada conductismo, el cual plantea que la conducta surge después de los estímulos en una forma relativamente irreflexiva. Rechaza los sentimientos, los pensamientos y otros estados mentales como causas del comportamiento.

Los individuos aprenden cuando observan o cuando se les dice lo que sucede a otras personas, así como a través de las experiencias directas. A esta idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se le denomina teoría del aprendizaje social.

Los modelos son fundamentales en la teoría del aprendizaje social. Hay cuatro procesos que determinan su influencia sobre un individuo:

- Procesos de atención: Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características fundamentales.

- Procesos de retención: La influencia de un modelo depende del grado en que el individuo recuerda sus acciones, una vez que el modelo ya no está disponible.
- Procesos de reproducción motora: Una vez que el individuo ha visto una nueva conducta al observar el modelo, eso se debe convertir en acción.
- Procesos de reforzamiento: Si se dan incentivos o recompensa positivos, los individuos se sienten motivados a exhibir el comportamiento modelado. (Robbis y Judge, 2013, p.218-219).

**g. Teoría de la equidad y justicia organizacional:**

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y sus resultados en el trabajo, con las de otras personas y, luego, responden para eliminar cualquier desigualdad.

Los individuos se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su puesto de trabajo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección del referente se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del mismo, así como por su atractivo. Existe cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones.

- Cambian sus aportaciones (se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros)
- Cambian sus resultados (los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad)
- Distorsionan las percepciones de sí mismos (pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquiera)
- Distorsionan las perspectivas de los demás (el trabajo de Mike no es tan bueno como yo creía)
- Eligen un referente distinto (No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papa cuando él tenía mi edad)
- Abandonan (renuncian al trabajo),

(Robbis y Judge, 2013, p.220-221)

La equidad es un tema a tener en cuenta en la organización, si la empresa no cuenta con ello, de acorde a las capacidades de cada

colaborador corre el riesgo de perderlos y que estos migren a la competencia.

#### **h. Teoría de las expectativas:**

Teoría desarrollada por Víctor H. Vroom (1964), quien afirma que una persona actúa de acuerdo a la expectativa, de que, después realizado cierta actividad, se presente un buen resultado para el individuo.

La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos más prácticos, los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salario o ascensos; y que las recompensas cumplirán sus metas personales. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.

- Relación recompensas-metas personales: grado en el que las recompensas organizacionales satisfacen en las metas o necesidades personales de un individuo y el atractivo que tiene dichas recompensas para él.

(Robbis y Judge, 2013, pp.224-225)

Uno de los autores nacionales que también habla sobre motivación es Fischman (2014), quien menciona en su libro Motivación 360°, once indicadores que generan insatisfacción si el trabajo no los provee:

**i. Ausencia de información y retroalimentación:**

El error más común de los jefes es pensar que le han dado suficiente retroalimentación a su personal. Diversas investigaciones han dado cuenta de los beneficios de la retroalimentación sobre el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, Kim y Clay- Hammer (1976), en un estudio experimental, encontraron en una muestra de doscientos veinte trabajadores de diversas industrias que la retroalimentación tenía un impacto positivo en el rendimiento, y que, si la retroalimentación estaba asociada al establecimiento de metas, los resultados eran mejores.

Los mismos investigadores encontraron, sin embargo, que la retroalimentación podía tener efectos negativos. Por ejemplo, si la retroalimentación se centra en la persona y no en la tarea, o si la

retroalimentación no conlleva a propuestas de cómo mejorar el rendimiento. O si en la retroalimentación se comenta acerca del trabajo de otros. Los investigadores recomiendan tomar en cuenta los siguientes puntos al dar una retroalimentación:

- Que sea presentada de manera que no hiera el ego de la persona.
- Incluir información de cómo mejorar el rendimiento.
- Incluir un plan de metas durante la retroalimentación.
- Maximizar información acerca de cómo mejorar el rendimiento y minimizar información acerca del rendimiento de los otros.

(Fischman, 2014, pp.248-249)

**j. Ausencia de recursos, equipos, sistemas adecuados para hacer un trabajo de calidad**

Cuando uno es jefe, a veces no puede conseguir los recursos que quiere para su área, porque estos dependen de la gerencia general, del presupuesto o de otros. Pero tener una conversación con nuestros colaboradores al respecto y contarles que estamos luchando por ello ayuda a bajar este factor que genera insatisfacción. (Fischman, 2014, pp.250)

Para explicar este factor, Fischman, cita a Royal y Agnez, (2011) mencionando una encuesta realizada por Hay Group, en la cual indica insatisfacción de personal con el tema de recursos en diferentes industrias, teniendo como resultado el 40% de personal insatisfecho porque la empresa no le da los recursos para un trabajo de calidad.

**k. Salarios inadecuados:**

No importa cuánto se gane, siempre habrá un porcentaje de personas que pensará que está mal remunerado. Cuando el clima laboral es bueno, la percepción del sueldo es mejor. Cuando el clima es malo, las personas ven más de cerca sus sueldos y se preguntan ¿vale la pena?

La relación entre el pago y el trabajo es particular. En un meta análisis acerca de la relación entre el dinero y la satisfacción en el trabajo, Judge y colaboradores (2010), encontraron que la relación entre el salario y la satisfacción era débil, es decir, que el nivel de pago en las empresas estaba ligado marginalmente a la satisfacción en el trabajo. Diversas investigaciones han propuesto que un sueldo bajo puede traer como consecuencia la falta de satisfacción en el trabajo y, como consecuencia, la renuncia de los trabajadores. (Fischman, 2014, pp.252)

**l. Reuniones poco productivas:**

Diversos estudios plantean que las reuniones en el trabajo ocupan una buena parte del tiempo de empleados y gerentes, y que, muchas

veces, son considerados como poco satisfactorias. Los investigadores Mackenzie y Nickerson, (2009), reportaron que entre los indicadores que son considerados una pérdida de tiempo en las empresas están en las reuniones. Kirkpatrick (2006), planteó en su libro que los supervisores y gerentes declaran que las reuniones son improductivas entre el 10 por ciento y 50 por ciento del tiempo de la reunión, dependiendo del tipo de reunión. (Fischman, 2014, pp.253)

Fischman, menciona que los colaboradores no mejoran las reuniones porque el responsable de este es el jefe de la empresa y nadie se atreve a decirle nada, ante ello aconseja que sería bueno asignar un facilitador, el cual no sea el jefe, para que sea el responsable de facilitar la reunión, de esa manera todos los asistentes podrán darle retroalimentación.

#### **m. Trabajo mal diseñado:**

Hay personas que cargan demasiadas funciones y responsabilidades y se sienten recargadas. Estas personas no logran balance entre trabajo y familia, que termina siendo un elemento que afecta a la satisfacción laboral.

Ahmed y colaboradores (2014), realizaron una investigación con una muestra de cien trabajadores del sector bancario. Encontraron que el diseño de cada puesto de trabajo en una empresa puede darle a esta

una ventaja competitiva. Así, el diseño del trabajo por parte de las organizaciones cumpliría un rol importante en el aumento de la productividad diseñado estratégicamente trabajos que vayan de acuerdo con los intereses, las habilidades y la pasión de los trabajadores. (Fischman, 2014, pp.254)

Fischman menciona que, para encontrar trabajos mal diseñados o excesiva burocracia, una estrategia simple sería, preguntarles a los mismos empleados. Asimismo cita a Nelson (1997), y menciona un ejemplo donde el presidente de Pizza Hut, pidió a sus empleados sugerencias para eliminar papeleos innecesarios y trabajos rutinarios que no aportaban valor, con ello se tomaron medidas que hicieron que la empresa simplificara normas, y eliminara trabajos innecesarios y burocracia que mermaban la motivación.

**n. Que existan demasiadas o muy pocas normas y reglas:**

Tener muchas reglas o tener muy pocas resultan ser un error. Las reglas son creadas para dar estructura, para tener una organización y un funcionamiento específico. Sin embargo, tener muchas reglas puede afectar negativamente la motivación de los empleados, ya que las personas pueden sentir que no se les permite llevar a cabo sus tareas con libertad o creativamente. El temor a romper las reglas estará siempre presente y los hará sentirse controlados. Al haber muchas reglas, también puede generarse un clima de desconfianza, ya que el trabajador

puede sentir que la empresa desconfía de su criterio u honestidad para llevar a cabo sus tareas (Fischman, 2014, pp.256)

Fischamn, cita a Nelson (1997), y menciona que Continental Airlines organizó una ceremonia en la que quemó su voluminoso manual de procedimientos y normas delante de los empleados de la compañía, y lo reemplazó por uno de pocas hojas. El documento se titulaba Las guías para trabajar juntos.

**o. Que no existan buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo. Que las personas no hagan un trabajo de calidad**

Cuando uno siente que es el único que trabaja o se toma en serio sus labores, genera mucha insatisfacción. Adicionalmente, se genera insatisfacción sí en la empresa se vive un ambiente muy competitivo o de malas relaciones interpersonales y de hipocresía. (Fischman, 2014, pp.258)

Fischman, cita a Jehn y Mannix (2001), y menciona que realizaron un estudio en el que investigaron si el rendimiento de los trabajadores estaba asociado a ciertos tipos de conflictos. En una muestra de 153 empleados encontraron, que mientras mayores eran los conflictos interpersonales, menores eran la cohesión del grupo, la confianza y el respeto. Más adelante, los autores separaron la muestra en grupos de alto y bajo rendimiento en el trabajo, y encontraron que aquellos con alto

rendimiento tenían menos conflictos interpersonales, en comparación con aquellos que presentaban bajo rendimiento en el trabajo.

**p. Que exista inseguridad sobre la estabilidad laboral**

Normalmente, las personas se sienten seguras en su trabajo; sin embargo, cuando la empresa experimenta un cambio que implica reducir personal, es humano que la gente se sienta insegura. Cuando una persona siente inseguridad y miedo, esto impide que pueda generarse cualquier tipo de motivación. (Fischman, 2014, pp.259)

Ante la situación presentada Fischman, aconseja que cuando se termine el periodo de cambio de personal, este se comunica a los colaboradores, para que puedan salir del estado de alerta y amenaza.

Otro factor que genera inseguridad ocurre cuando el empleado siente que su jefe no está contento. Si usted no está contento con algún subordinado, es importante que es posible que su subordinado lo sospeche. Lo mejor es dar retroalimentación clara y definir los pasos a seguir con la persona para darle una oportunidad. Si no le da la oportunidad, el ciclo vicioso del miedo hará que esta persona se desempeñe peor. Si luego de esa oportunidad no cumple lo que espera, puede planificar la salida, de tal modo que al colaborador le resulte coherente su desvinculación de la compañía. (Fischman, 2014, pag.259)

Fischman, cita a Sverke, Hellgren y Naswall (2002), mencionando que la creencia de que se puede perder el trabajo es una gran desmotivador. La inseguridad en el trabajo está relacionada con diversas consecuencias negativas, como menor satisfacción y menor compromiso con la organización, mayores intenciones de renunciar, reducción de la confianza en la empresa, ausentismo, aumento de accidentes, disminución del rendimiento, rotación en puestos de trabajo, entre otros.

**q. Poca claridad en la distinción de roles**

Fischman, dice que si una persona no tiene claro quién es su jefe, o no tiene claramente definidas en las zonas grises con otras áreas, se generan conflictos que producen insatisfacción.

La claridad de los roles es importante para el buen desempeño en la empresa. El rol de un trabajador en la empresa está definido como un conjunto de demandas y expectativas asociadas al puesto que la persona ocupa en la empresa. Cuando el trabajador se ve expuesto a la falta de claridad del rol, o ambigüedad del rol, puede sentirse insegura, ya que no sabe qué se espera de él y, por lo tanto, no sabe con certeza cuál es su función en la empresa. Este estado de incertidumbre puede crear estrés, ansiedad, y otras manifestaciones negativas. (Fischman, 2014, p.260)

**r. Que no exista una buena gerencia o jefatura donde haya justicia, equidad, confianza y tolerancia del error.**

La ausencia de una buena gerencia o jefatura es una de las principales causas de la desmotivación. Por el contrario, un jefe que facilita la justicia, equidad, confianza y tolerancia al error genera satisfacción en sus empleados. (Fischman, 2014, pag.261)

**s. Politiquería.**

Cuando la política en las organizaciones, que consiste en los esfuerzos de influenciar e incrementar el poder con el propósito de lograr objetivos, busca intereses personales en vez de los de la empresa y procede sin ética, genera una profunda insatisfacción en los trabajadores. (Fischman, 2014, pag. 261)

En las organizaciones los jefes suelen ser el factor más importante en la satisfacción de los empleados, y Fischman, lo afirma diciendo que el mal jefe no solo puede causar insatisfacción y desmotivación, lo puede hasta matar. Para ello planteó en su libro MOTIVACION 360° algunas causas que normalmente los jefes no toman muy en cuenta y que generan mucha insatisfacción.

- Tener favoritos: Cuando una persona es mas a fin de nosotros, tendemos a conversar más con ella, a tener una relación de amistad más cercana, a escucharla más y a divertirnos más cuando estamos

con ella. El problema es que cuando el resto de nuestro equipo ve esto, puede asumir que en realidad es nuestra favorita. A continuación, se presentan algunas causas que generan sensación de favoritismo en la empresa:

- Mayor atención e importancia a la persona.
- Mejor evaluación de desempeño.
- Más reconocimientos.
- Más recursos, más presupuestos, mejores equipos.
- Más oportunidad de crecimiento.
- Mejores oportunidades de ascensos.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Mejores sueldos y bonos.
- Trabajo más interesante.
- Menor exigencia de parte del jefe.
- Excepciones a las reglas.
- Horarios más flexibles.

- Acceso a más información.
- Más amistad con el jefe

La ventaja de tener favoritismo es que el favorito se motiva, se siente especial, mientras que la desventaja es que el favorito genera mucha insatisfacción en el resto del equipo y crea un clima de inequidad. (Fischman, 2014, pp.263-264)

- Incumplir promesas: Antes de hacer una promesa como jefes, es importante reflexionar mucho sobre ella. Una vez que la promesa sale de nuestra boca genera altas expectativas en nuestra gente y, si no se cumple, no solo las personas se sienten totalmente insatisfechas, sino que, además, se sienten traicionadas y perciben al jefe como poco integro. Una promesa es como una bala: una vez que la disparas ya no la puedes regresar al arma. Las promesas más incumplidas son:

- Si trabajas duro, te subiremos el sueldo.
- Si te desempeñas bien, recibirás ascenso.
- Si te esfuerzas en este trabajo aburrido, recibirás un trabajo más interesante.

- En esta empresa te vamos a entrenar para que crezcas profesionalmente.
- Esta oficina es temporal. Ya pronto te cambiaremos a una mejor.
- Yo arreglo el conflicto, no se preocupen.
- La cantidad de trabajo se reducirá pronto.
- Te daré todo el recurso necesario para hacer tu trabajo.
- Este trabajo adicional que estás haciendo es temporal.
- Personalmente estaré a tu lado para apoyarte.
- En esta oficina no hay favoritos.
- Tendré una política de puertas abiertas.

Las promesas que se van cumpliendo van generando los ladrillos y el cemento de nuestro muro de confianza con nuestra gente. Construir confianza toma años y se construye ladrillo a ladrillo o promesa a promesa cumplida. Pero cuando incumplimos una sola promesa, el muro se viene abajo y se destruye la confianza. (Fischman, 2014, pp. 265-267).

## **2.3. Definición de Términos Básicos**

### **2.1.1. Satisfacción laboral**

Palma (1999) sostiene que, “la satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañerismo). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecúa a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.”

Significación de la tarea: Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte materia.

Condiciones laborales: Evaluación del trabajo en función a la existencia de o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.

### **2.1.2. Personal administrativo**

Pérez y Gardey (2016) definen a un personal administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad.

### **2.1.3. Personal técnico**

Pérez y Merino (2010) Se refiere a profesionales y técnicos no clasificados en otra categoría como son: técnicos especializados, analistas, etc.

Se conoce técnico a aquel que domina una técnica. Puede tratarse de un grado o calificación al que se accede a partir de la educación formal, como en el caso de los técnicos químicos o técnicos en radiología. El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión.

#### **2.1.4. Empresa privada**

García y Casanueva (2001), en su libro *Prácticas de la Gestión Empresaria*, definen la empresa como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

#### **2.1.5. Clínica**

Pérez y Gardey (2016) el concepto de clínica se utiliza con referencia al ejercicio de la medicina (la ciencia dedicada a prevenir, diagnosticar y tratar las dolencias, las enfermedades y los trastornos del ser humano).

La clínica sigue los pasos de la semiología, ciencia y arte de la medicina, en el proceso indagatorio orientado al diagnóstico de una situación patológica (enfermedad, síndrome, trastorno, etc.), basado en la integración e interpretación de los síntomas y otros datos aportados por la anamnesis durante la entrevista clínica con el paciente, los signos de la exploración física y la ayuda de exploraciones complementarias de

laboratorio y de pruebas de imagen. Con el diagnóstico de una enfermedad se pauta un tratamiento.

#### **2.4. Hipótesis de la Investigación**

Tomado en cuenta los indicadores, el nivel de satisfacción laboral es considerable teniendo un nivel medio alto en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca.

## 2.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Tipo	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Satisfacción laboral	Conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Robbins (1998),	Variable dependiente	• Condiciones Físicas y/o materiales.	• Trabajo actual. Ítems: 2,24	Escala Likert
			• Beneficios laborales y/o remunerativos.	• Remuneraciones e incentivos. Ítems:8, 9, 15,21	
			• Políticas Administrativas	• Ambiente de Trabajo Ítems: 10,11,13,14,16,23,27	
			• Relaciones Interpersonales	• Interrelación con sus compañeros Ítems:6, 17,18	
			• Realización Personal	• Oportunidades de progreso. Ítems:20,7	
			• Desempeño de Tareas	• Trabajo en General Ítems: 1,3,4,5,7	
• Relación con la Autoridad	• Interacción con el jefe inmediato Ítems: 12,19,22,26				

## **CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de Investigación**

El presente estudio de investigación se desarrolló en base a un enfoque de investigación cuantitativa de alcance descriptivo, porque represento a un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Se pretendió describir, recoger y medir información, mediante una encuesta y así resumir e interpretar datos que contribuyan a la mejora de las estrategias de la empresa para que llegue a cumplir sus metas organizacionales.

### **3.2. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de tipo transversal no experimental, porque se analizó a un grupo de personas en un momento determinado con el fin de describir y analizar la variable para corroborar la hipótesis planteada.

En la presente investigación se busca evaluar el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la Clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca, para ello se aplicó una encuesta que muestra los resultados de acuerdo a la respuesta de cada colaborador, para poder analizarlo sin que exista manipulación de la variable. Es por tal motivo que este estudio también resulta de observación, ya que tienen como objetivo principal la descripción de este fenómeno en un ambiente natural.

### **3.3. Población**

Trabajadores administrativos y técnicos de la clínica San Lorenzo.

### 3.4. Muestra

Por ser una empresa pequeña se considera para la muestra a todos los trabajadores administrativos y técnicos de la Clínica San Lorenzo que consta de 40 personas.

$$muestra = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 * N}}$$

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

p = Nivel de confianza deseado

**Tabla2: Para encontrar la puntuación z adecuando**

Nivel de confianza deseado	Puntuación z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

Aplicamos esta fórmula para hallar el tamaño de la muestra:

$$N = 40$$

$$e = 2 \%$$

$$z = 1.96$$

$$p = 95 \%$$

Entonces:

$$muestra = \frac{\frac{1.96^2 * 0.95(1 - 0.95)}{0.02^2}}{1 + \frac{1.96^2 * 0.95(1 - 0.95)}{0.02^2 * 40}}$$

$$muestra = \frac{\frac{0.182}{0.004}}{1 + \frac{0.182}{1.6}}$$

$$muestra = \frac{45.5}{1.12}$$

$$muestra = 40$$

### 3.5. Instrumento de recolección de datos

Para la presente investigación se aplicó un cuestionario escala tipo likert que nos ayudó a delimitar las respuestas que fueron analizadas, para el desarrollo de la encuesta se tomó en cuenta el cuestionario que fue empleado en estudio de la tesis: Estudio de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Técnico Asistencial de la Clínica Estomatológica Central de la Facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia – Agosto del 2002 desarrollada por Anne Josephine Mclauchlan Bakic, la cual se modificó a nuestro objetivo de investigación. Fue validada por docentes especializados de la universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

### **3.6. Validación del instrumento**

#### **3.6.1. Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems**

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente

Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno

Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable

Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable

Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre

Coefficiente alfa <.5 es inaceptable

Cálculo del alfa de Cronbach

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (\sum Vi) / Vt]$$

donde:

$\alpha$  = alfa de Cronbach

K = número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

**tenemos:**

<b>Estadísticos descriptivos</b>		
	<b>Muestra</b>	<b>Varianza</b>
<b>Item 01</b>	40	0.387
<b>Item 02</b>	40	0.610
<b>Item 03</b>	40	0.656
<b>Item 04</b>	40	1.128
<b>Item 05</b>	40	0.192
<b>Item 06</b>	40	1.036
<b>Item 07</b>	40	0.449
<b>Item 08</b>	40	0.421
<b>Item 09</b>	40	0.369
<b>Item 10</b>	40	0.233
<b>Item 11</b>	40	0.192
<b>Item 12</b>	40	1.026
<b>Item 13</b>	40	0.240
<b>Item 14</b>	40	0.240
<b>Item 15</b>	40	0.192
<b>Item 16</b>	40	0.246
<b>Item 17</b>	40	0.369
<b>Item 18</b>	40	0.112
<b>Item 19</b>	40	0.456

Item 20	40	0.000
Item 21	40	0.192
Item 22	40	0.256
Item 23	40	0.112
Item 24	40	0.240
Item 25	40	0.913
Item 26	40	0.687
Item 27	40	0.215
$\sum Vi$		11.170
$Vt$	40	169.035

y por tanto:

$$\alpha = \frac{27}{27 - 1} \left[ 1 - \frac{11.17}{169.035} \right]$$

$$\alpha = 0.97$$

### 3.7. Procedimiento de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se tabularon los resultados de la encuesta utilizando el programa IBM SPSS.

El método de adquisición de datos se realizó a través de un cuestionario escala tipo likert, el cual se titula Evaluación de Satisfacción Laboral. Para aplicar dicho cuestionario se contactó al gerente y administrador de la clínica para programar citas y autorizaciones debidas y contar con la participación de los trabajadores.

### 3.8. Criterios Estadísticos

Para simplificar los valores tomados en el cuestionario de escala tipo Likert se utilizó criterios estadísticos como la media y la desviación estándar, para así hallar tres campos, BAJO, MEDIO Y ALTO los cuales son aplicados a los indicadores de satisfacción laboral. Esto para contribuir en la objetividad de los resultados.

Para el análisis e interpretación de resultados se presentaron de forma gráfica y textual, debidamente enumerados, con los cuales se plantearon las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis planteada en la presente investigación.

### 3.8.1. Procedimiento

Para hallar los campos o niveles BAJO, MEDIO Y ALTO agruparemos las puntuaciones totales de todos los ítems para obtener la media y la desviación estándar y así hallar los niveles.

**Tenemos:**

$$Media = \sum \frac{valores}{N}$$

**Donde:**

$$\text{Valor 1: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 82$$

$$\text{Valor 2: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 82$$

$$\text{Valor 3: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 83$$

$$\text{Valor 4: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 84$$

$$\text{Valor 5: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 87$$

$$\text{Valor 6: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 95$$

$$\text{Valor 7: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 95$$

$$\text{Valor 8: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 97$$

$$\text{Valor 9: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 97$$

$$\text{Valor 10: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 100$$

$$\text{Valor 11: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27} = 106$$

Valor 12: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 106

Valor 13: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 106

Valor 14: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 106

Valor 15: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 106

Valor 16: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 109

Valor 17: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 109

Valor 18: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 109

Valor 19: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 109

Valor 20: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 109

Valor 21: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 111

Valor 22: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 111

Valor 23: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 111

Valor 24: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 112

Valor 25: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 114

Valor 26: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 117

Valor 27: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 115

Valor 28: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 116

Valor 29: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 117

Valor 30: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 121

Valor 31: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 121

Valor 32: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 120

Valor 33: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 121

Valor 34: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 121

Valor 35: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 120

Valor 36: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 124

Valor 37: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 123

Valor 38: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 127

Valor 39: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 128

Valor 40: ítem 1 + ítem 2+...+ ítem 27 = 128

y,

**N= 40**

Entonces,

$$**media = 108,8750**$$

Ahora hallamos la desviación estándar,

$$S = \sqrt{\frac{\sum(\text{Valores} - \text{media})^2}{N - 1}}$$

$$**S = 13,00136(desviación estandar)**$$

Con estos dos datos hallamos nuestros puntos de corte:

$$Punto 1 = media - 0.75 \times S$$

$$Punto 1 = 108.8750 - 0.75 \times 13.00136$$

$$**Punto 1 = 99.12398304**$$

$$Punto 2 = media + 0.75 \times S$$

$$Punto 2 = 108.8750 + 0.75 \times 13.00136$$

$$**Punto 2 = 118.626017**$$

Por lo tanto, tenemos que:

Valores de 0 – 99 son **BAJOS**

Valores de 100 – 119 son **MEDIOS**

Valores de 120 – 128 son **ALTOS**

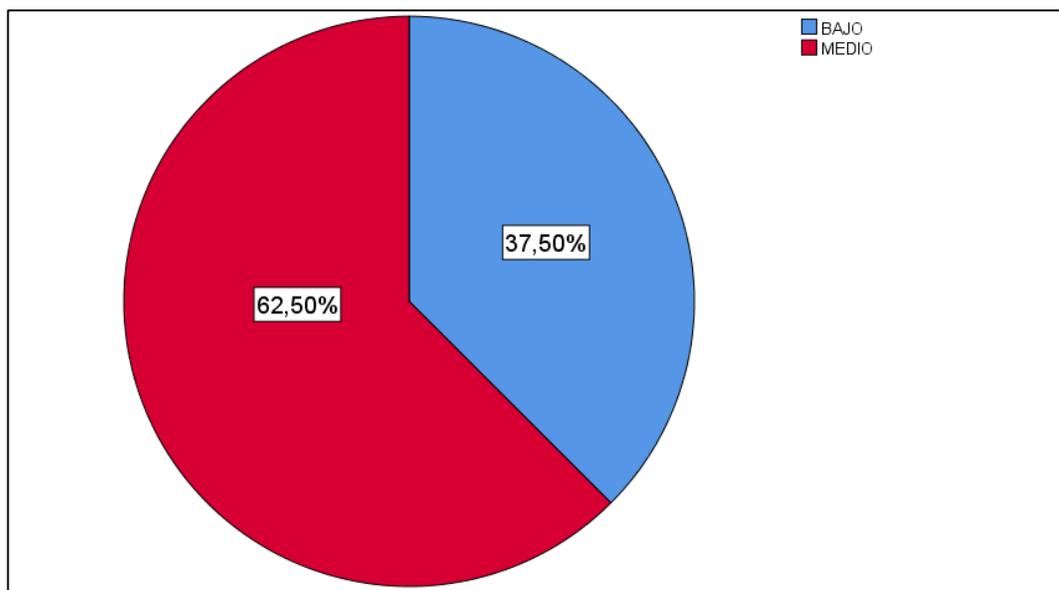
Este procedimiento se aplicó a cada dimensión descrita en la Operacionalización de variables y para su facilitar los cálculos se utilizó el software IBM SPSS Statistics 25.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

En la figura N°1 podemos apreciar las condiciones físicas y o materiales, mostrando un 62.5 % en su mayoría condiciones en estado medio, indicando que estas condiciones no son las más óptimas, pero si aceptables

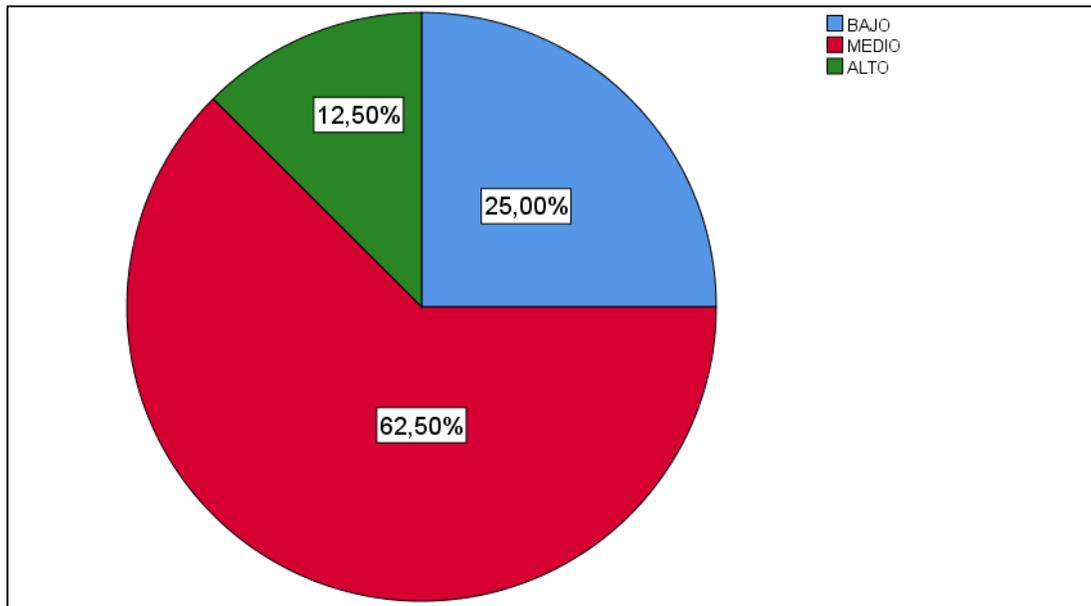
*Figura 1:* Trabajo actual



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°2 podemos apreciar los beneficios laborales y remuneraciones, mostrando un 62.5 % en su mayoría condiciones en estado medio, 12.5 %, muestran estados altos y un 25 % en estado bajo indicando una media satisfacción de este aspecto.

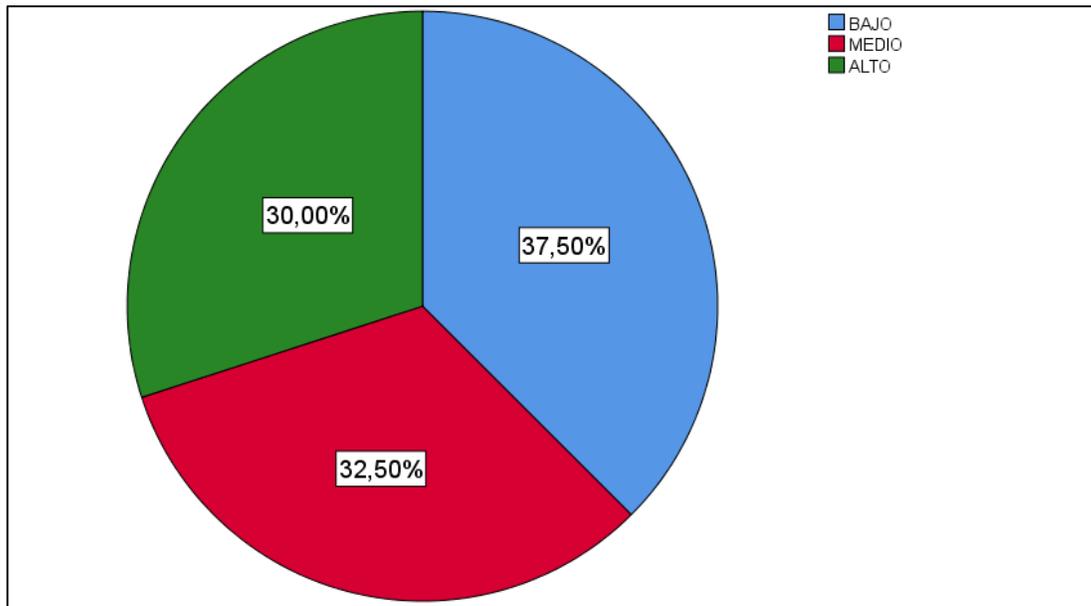
*Figura 2: Remuneraciones e incentivos*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°3 podemos apreciar las políticas administrativas, dando a conocer aspectos como obligaciones, responsabilidades y objetivos de la institución, mostrando un 32.5 % de satisfacción media, 30 %, muestran estados altos de satisfacción, indicando una media alta este aspecto.

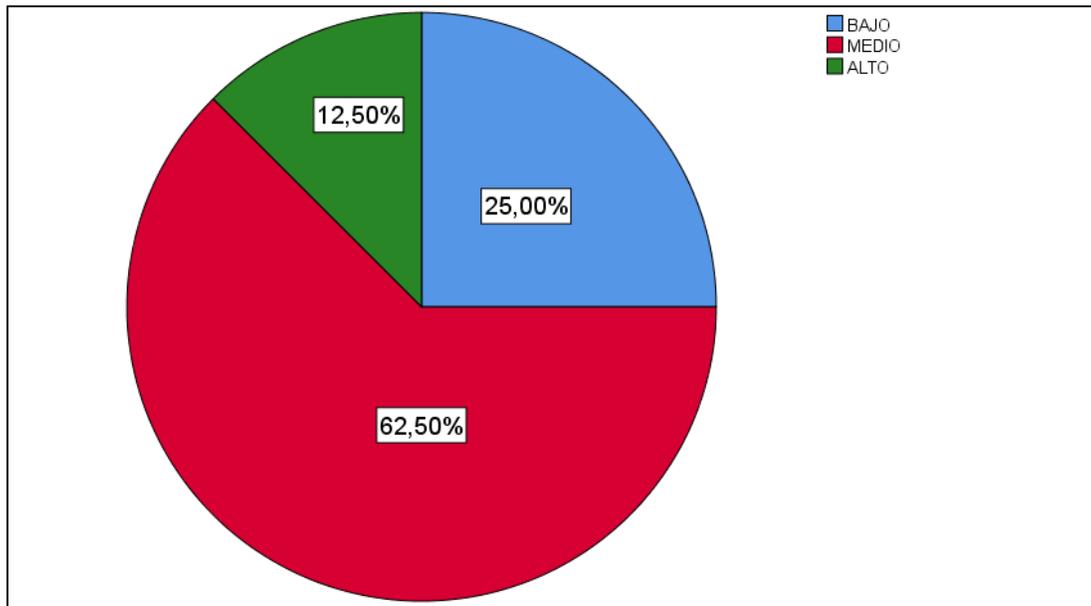
*Figura 3: Ambiente de trabajo*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°4 podemos apreciar las relaciones interpersonales, dando a conocer aspectos como compañerismo, comunicación interpersonal y la cordialidad entre compañeros de trabajo, mostrando un 62.5 % de satisfacción media, 12.5 %, muestran estados altos de satisfacción, indicando una media alta este aspecto.

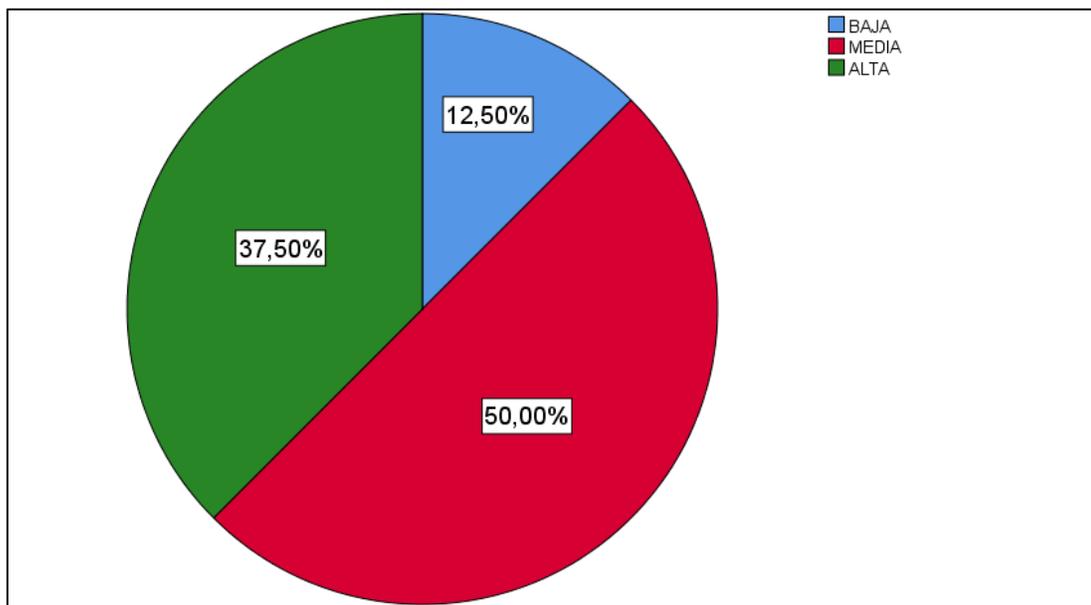
*Figura 4: Interrelaciones con compañeros de trabajo*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°5 podemos apreciar las oportunidades de progreso, dando a conocer aspectos como motivación y la oportunidad de crecimiento profesional, mostrando un 50 % de satisfacción media, 37.5 %, muestran estados altos de satisfacción, indicando una media alta este aspecto.

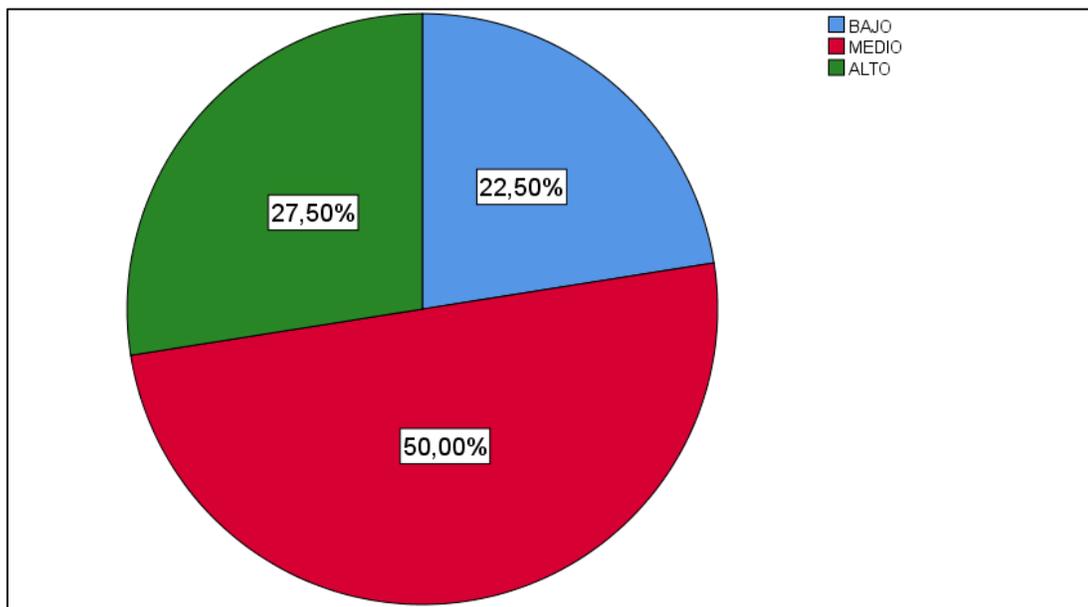
*Figura 5: Oportunidades de progreso*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°6 podemos apreciar el desempeño de tareas en general, dando a conocer aspectos como, funciones, actividades, presión laboral, dificultad y efectividad de cada tarea, mostrando un 50 % de satisfacción media, 27.5 %, muestran estados altos de satisfacción, indicando una media alta este aspecto.

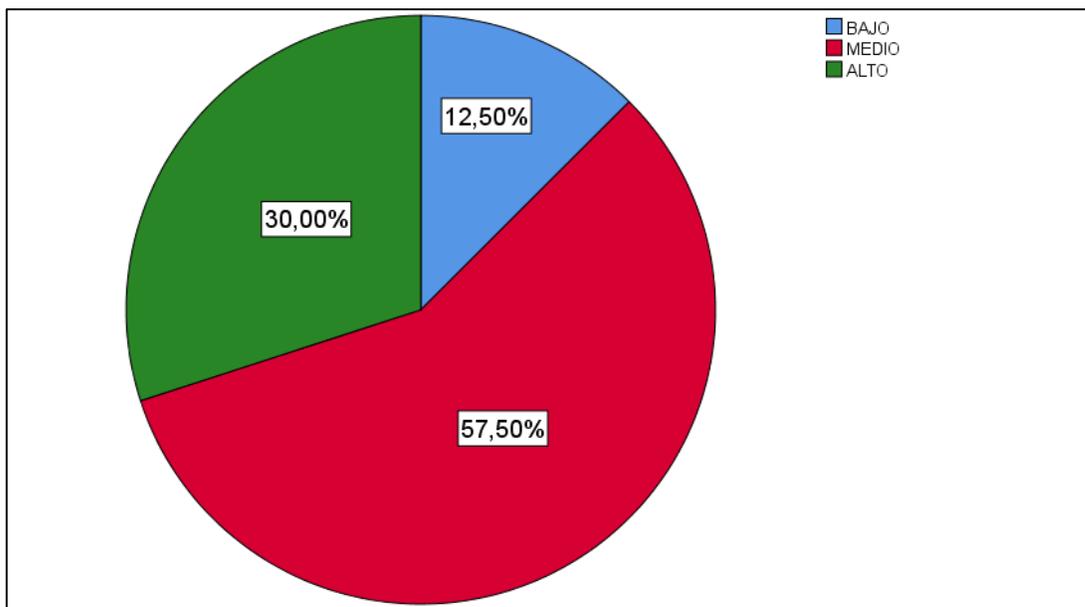
*Figura 6:* Trabajo en general



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°7 podemos apreciar la relación con la autoridad, dando a conocer aspectos como, comunicación con el jefe inmediato, apertura a dar opiniones, sin suspicacias, igualdad de oportunidades, sin favoritismos, mostrando un 57.5 % de satisfacción media, 30 %, muestran estados altos de satisfacción, indicando una media alta este aspecto.

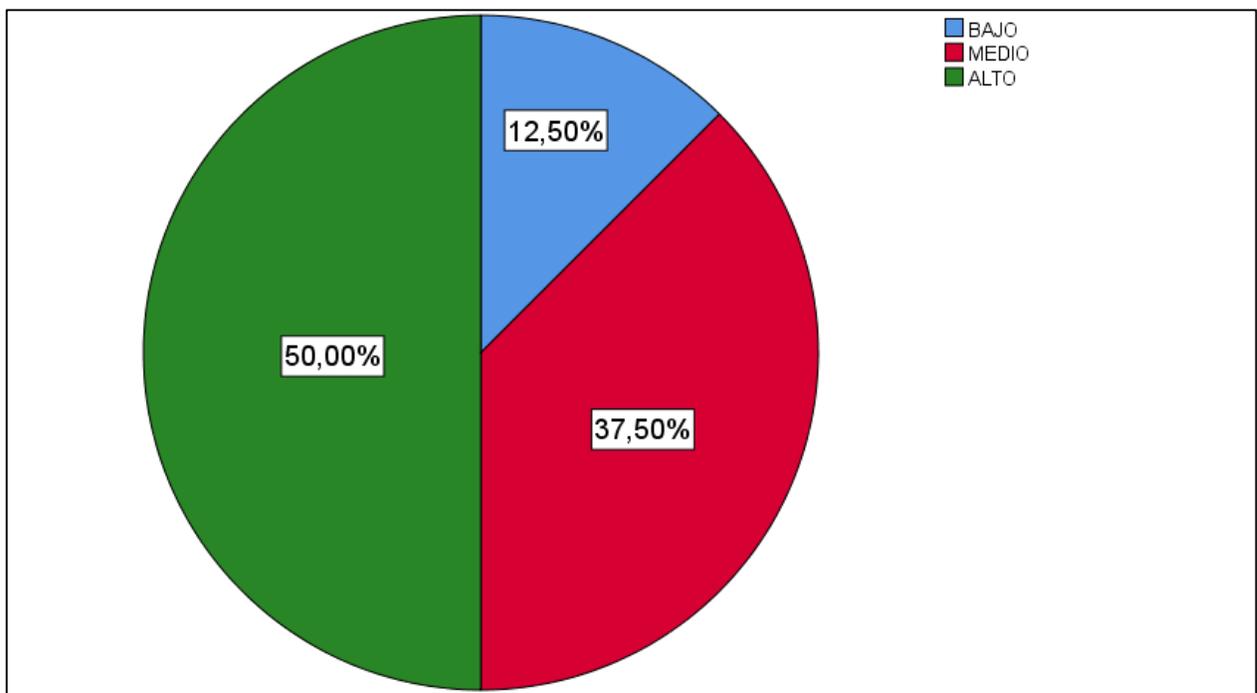
*Figura 7: Interacción con el jefe inmediato*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°8 tenemos una visión general del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018, presentando un 50 % de alto nivel de satisfacción laboral, 37.5 % de satisfacción laboral de nivel medio y un 12.5 % de nivel bajo, evaluados estos porcentajes estamos en un caso de buena satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.

*Figura 8:* Análisis total de satisfacción laborar en trabajadores de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2. Discusión de Resultados**

Es importante señalar que el instrumento de recolección de datos aplicado a una muestra de 40 trabajadores administrativos y técnicos en su mayoría, un 62.5% fueron mujeres, además que 42.5 % fue personal entre los 21 y 35 años de edad. Asimismo, que el 42.5 % de la muestra es personal que cuenta con nivel académico

de Titulado en diferentes áreas, y, por otro lado, un 70% es personal contratado a tiempo parcial.

También podemos reconocer que las condiciones físicas y materiales no son las más óptimas como también el indicador de remuneraciones e incentivos muestran niveles medios en su mayoría esto quiere decir que la satisfacción en este aspecto no es completamente plena o completa ya que lo vemos en los resultados de las tablas y figuras.

Como vemos en los resultados en la sección de análisis las políticas administrativas nos muestran cómo se desenvuelve la empresa mostrando así un ambiente de trabajo con un nivel de satisfacción medio pero con una gran tendencia a ser alto, así nos proporciona un buen indicador el cual debe ser reforzado constantemente, de la mano están las relaciones interpersonales tanto de los trabajadores y usuarios mostrando un buen grado de valores personales como el compañerismo, comunicación y cordialidad, esto también es un buen indicador que también puede ser mejorado para alcanzar niveles mucho más altos que beneficien al trabajador y la empresa.

También, podemos ver o apreciar el indicador de oportunidad de trabajo que nos muestra también un buen grado de satisfacción en aspectos como son la motivación y el reconocimiento del colaborador haciendo que este se sienta contento, satisfecho por su trabajo, claro que es un indicador que se puede mejorar más aun como se puede apreciar en los resultados.

A comparación con los antecedentes internacionales como es el caso de Apuy (2010), realizó la tesis Factores del Clima Organizacional, Costa Rica, muestra una

insatisfacción en las relaciones interpersonales, bajo compañerismo, también insatisfacción en las remuneraciones y coinciden en la satisfacción en la relación que existe entre jefatura y trabajador y por ultimo ambas muestran insatisfacción en la condiciones físicas y materiales.

Por ultimo podemos comparar nuestros resultados con la mayoría de estudios realizados a nivel nacional donde vemos en su mayoría bajos niveles de satisfacción laboral sobre todo en el sector público donde vemos que la satisfacción laboral tiene un promedio de 40 % como es en el caso de ESSALUD Chiclayo por Monteza (2010) y sobre todo se da a notar en las relaciones interpersonales, condiciones físicas y materiales, otro contraste es la relación que se lleva con la jefatura la cual es deficiente en la mayoría de casos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

En general podemos concluir que tenemos un buen nivel de satisfacción laboral en los trabajadores administrativos y técnicos de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018, esto se puede evidenciar en los resultados plasmados en tablas y figuras estadísticas.

Se determinó las condiciones físicas y/o materiales presentan un nivel medio a bajo de satisfacción esto nos da a notar que el trabajador no está muy satisfecho con los materiales e infraestructura de la empresa en ese caso clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.

Se determinó el indicador de oportunidades de progreso o realización personal indicando que este aspecto de la satisfacción laboral se encuentra con un nivel medio alto, pero con un porcentaje considerable de nivel bajo de esta manera la importancia de promover y motivar al personal de la clínica San Lorenzo. Asimismo, el concepto de satisfacción laboral tiene una relación estrecha con la motivación, Robbins y Judge (2013).

Se determinó el indicador de políticas administrativas que es muy importante en el nivel de satisfacción laboral ya que cumple un sistema de gestión donde vela por las condiciones óptimas de trabajo y además de todos los aspectos laborales donde deben ser los mejores para un buen ambiente laboral y así mismo una buena satisfacción laboral. En la clínica San Lorenzo vemos que este indicador también

es medio, debido a que falta afinar u orientar al trabajador en sus obligaciones y derechos como también en la política, misión visión de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.

También debemos concluir o resaltar que el nivel de satisfacción laboral está muy relacionado con las relaciones interpersonales ya que estas generan un ambiente saludable para las emociones y estas a su vez son muy buenos catalizadores para la mejora continua de la satisfacción laboral, así mismo nuestros resultados son positivos en este indicador.

Se determinó que el indicador desempeño general demostró que el trabajo en general se mantiene sin muchas dificultades siendo un indicador que demuestra que a la empresa le falta más organización y capacitación, nuestros resultados en este indicador son medios.

La relación entre jefe inmediato y trabajador es crucial para un buen ambiente laboral y por tanto eleva el nivel de satisfacción laboral, ya que el jefe del trabajador potencia su aptitud como todo buen líder, esto se ve evidenciado en nuestros resultados siendo medios a altos indicado buena satisfacción laboral.

## 5.2. Recomendaciones

Efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores administrativos y técnicos de la clínica San Lorenzo Cajamarca 2018.

Para elevar la satisfacción laboral de todo el personal, se sugiere que se le reconozca el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la motivación de cada trabajador de la clínica San Lorenzo por medio de charlas o capacitaciones y utilizar el reforzamiento positivo en la relación jefe-colaborador.

Que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente el desempeño laboral y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.

Llevar a cabo talleres donde se pueda retroalimentar las relaciones interpersonales, la comunicación y el compañerismo en la clínica San Lorenzo.

Difundir y capacitar a todo el personal, administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo, pólizas de la empresa, misión, visión y objetivos ya que al trabajar en esta institución deben sentirse parte fundamental de ella.

## REFERENCIAS

- Anne Mclauchlan B. (2002). *Estudio de Satisfacción Laboral del Personal Administrativo y Técnico Asistencial de la Clínica Estomatológica Central de la Facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia*. Lima. Peru.
- Ascary, A; Berrún, C; Peña, M. (2014). *El comportamiento humano en las organizaciones: Fundamentación*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona. España: Editorial UNOC.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica de clima laboral*. Madrid. España: Edición Digital Epub.
- Brunet (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Definiciones, diagnósticos y consecuencias. México: Trillas.
- Carhuachin, H; Mujica, G. (2015). *Influencia del clima laboral en la satisfacción del equipo de salud de Centro Quirurgo en el Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao, 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú.
- Chiang, M; Martín, R; Núñez, P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato (2da Ed.).(2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.

- Dorta, Q. (2013). *Definiciones y dimensiones de Clima Organizacional*. Maracaybo. Venezuela: Centro Editorial del Desarrollo Gerencial.
- Gil, E; Giner F. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de Futuro*. Madrid. España: ESIC EDITORIAL
- Guaita, A. (2012). *Clima Organizacional. La Llave del Éxito Empresarial*. Venezuela: Centro Editorial Universidad de Oriente.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad*. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Hernández, R. (2010) *Metodología de la Investigación. (5ta Ed.)*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá. Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Palma S. (2004). *Escala Clima Laboral. CL-SPC*. Lima, Perú: Editorial Cartolan Eirl.
- Palma S. (1999). *Escala Satisfacción Laboral. SL-SPC*. Lima, Perú: Editorial Cartolan Eirl.
- Pineda, A; Alvarado, M; Canales C.(1994). *Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud. (2da Ed.)*. Washington. EUA: EDITORIAL Organización Panamericana De La Salud.

- Reyero, R; Javier, T. (2003). *El desarrollo del talento: la aceleración como estrategia educativa*. La Coruña, España: Editorial Netbiblo.
- Robbins (15 Ed.). (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (5ta Ed) (2011). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Saavedra, A. (2014). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Cayetano Heredia del Distrito de San Martín de Porres*, Lima, Perú. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). Pearson. Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. (pp.78-88). México.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición). Pearson. Conceptos de motivación (pp. 202-238). México.
- R. Wagner y J, K. Harter, (2006). *The Elements of Great Managing*. (Segunda Edición) Editorial. Gallup Press. Washington.

- D.A. Kolb, I.M. Rubin, y J. M. McIntyre. (1984). *Organizational Psychology: Reading on Human Behavior in Organization*. (Cuarta edición). Editorial. Prentice Hall. (pp. 81-86).
- R. Eisenberger y L. Roadhes, (2001). *Incremental Effects of Reward on Creativity*, *Journal of Personality and social Psychology*. Editorial, Springer. (pp. 728-741).
- F. Herzberg, B. Mausner, y B. Snyderman. (1959). *The Motivation to work*. Editorial Wiley. Nueva York.
- D. C. McClelland. (1961). *The Achieving Society*. Editorial. Vand Nostrand Reinhold. Nueva York.
- D. C. McClelland. (1975). *Power: The Inner Experience*. Editorial. Irvington. Nueva York.
- J.B. Miner, (1965). *Studies in Management Education*. Editorial. Springer. Nueva York.
- D. McGregor (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York
- Fishman D. (2014). *Motivacion 360° Como incrementarla en la vida y en la empresa*. Ed. Planeta Perú S.A. Desmotivadores (pp. 238-281)

## ARTICULOS EN JOURNALS:

B. L. Rich, J. A. LePine y E. R. Crawford, (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635

J. E. Bono y T. A. Judge. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of on Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), .554-571

G.P. Lathan y C.C. Pinder, Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century, *Annual Review of Psychology* 56 (2005), pp. 485-516 y C Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior 2ª ed.* (Londres, Reino Unido: Psychology Press, 2008)

D. MacGregor, *The Human Side of Enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960). Para revisar un análisis actualizado de los constructos de la Teoría X y la Teoría Y.

J.B. Miner, *Studies in Management Education* (Nueva York: Springer 1965)

## ANEXOS:

### Anexos A: Evaluación de satisfacción laboral

Edad: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Personal: Administrativo

Técnico

Conteste cuál es su posición frente a las siguientes afirmaciones. Marque en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo), siendo:

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar.	1	2	3	4	5
2	Tengo los materiales y equipo para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
3	Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto.	1	2	3	4	5
4	Me es fácil realizar las tareas encomendadas	1	2	3	4	5
5	Mi trabajo está bien diseñado. Hago actividades que no aporta valor y que no podría dejar de hacer.	1	2	3	4	5

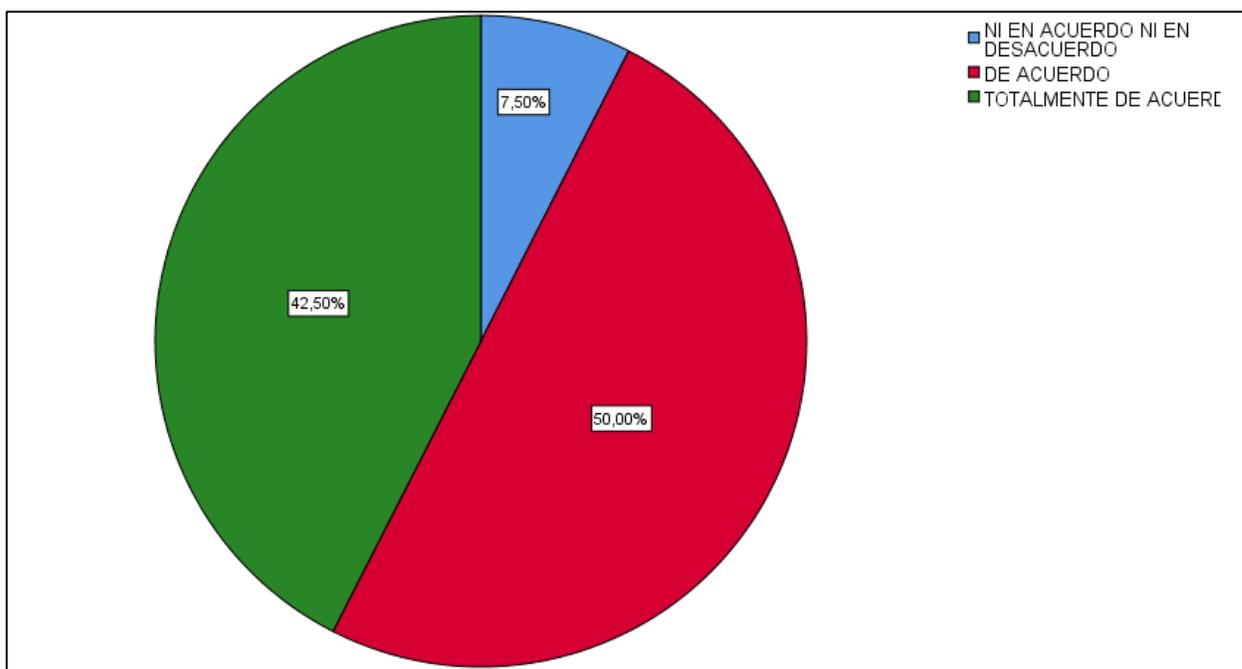
6	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño	1	2	3	4	5
7	La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional	1	2	3	4	5
8	La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento económico	1	2	3	4	5
9	Me siento seguro y estable en mi empleo	1	2	3	4	5
10	Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización	1	2	3	4	5
11	Cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	Tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño.	1	2	3	4	5
13	Tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.	1	2	3	4	5
14	Mi jefe tiene una política de puertas abiertas y me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
15	¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo con las retribuciones que recibo?	1	2	3	4	5
16	Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización.	1	2	3	4	5

17	Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos.	1	2	3	4	5
18	Existe buena comunicación entre compañeros	1	2	3	4	5
19	Mi jefe no se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones.	1	2	3	4	5
20	Me motiva que reconozcan mi trabajo	1	2	3	4	5
21	Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho	1	2	3	4	5
22	Mi jefe nos da a todos igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5
23	Me siento seguro con las condiciones de infraestructura en mi trabajo	1	2	3	4	5
24	Las herramientas y equipos son suficientes para la realización de mi trabajo	1	2	3	4	5
25	Siento que en mi lugar de trabajo existe compañerismo y respeto entre todos.	1	2	3	4	5
26	Mi jefe nos trata a todos los compañeros por igual, no existe favoritismo	1	2	3	4	5
27	Mi empresa difunde las políticas y procedimientos	1	2	3	4	5

## Anexo B: Resultados de cuestionario de Satisfacción laboral

En la figura N°9 podemos observar como el personal de la clínica tiende a identificar bien sus funciones, presentando un porcentaje de 50 % al estar en acuerdo y 42.5 % totalmente de acuerdo con la pregunta.

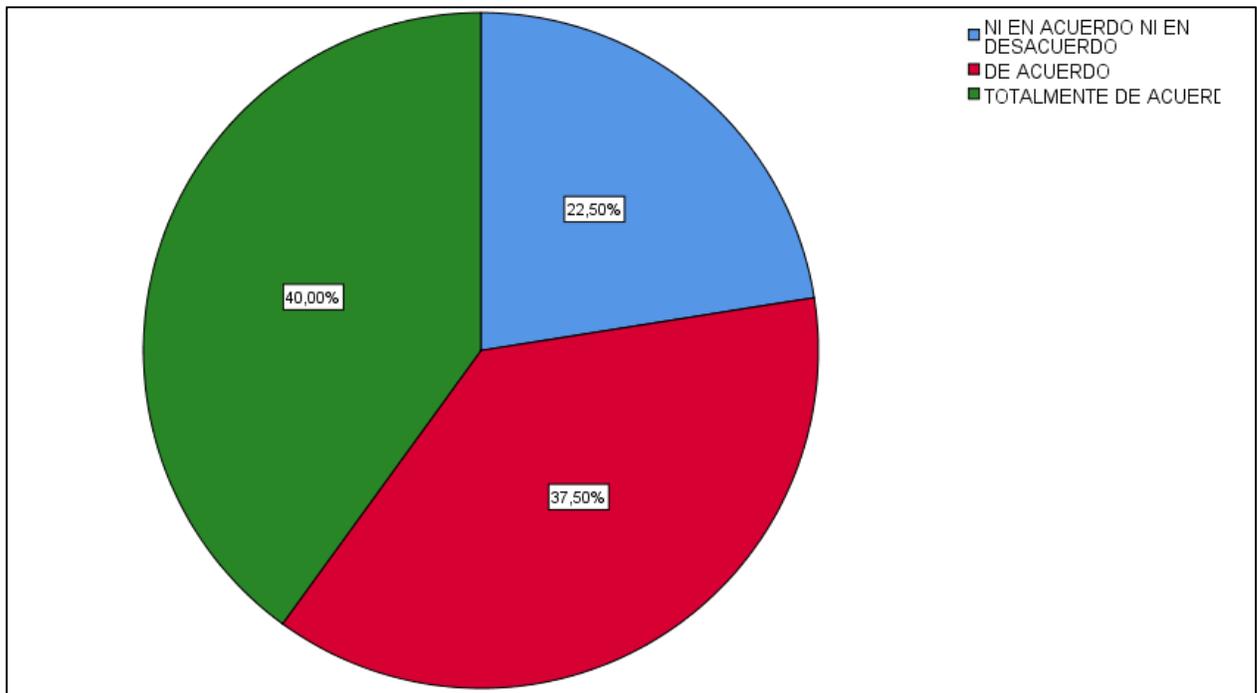
*Figura 9:* Conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°10 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar satisfecho con los materiales y equipo para realizar su trabajo, presentando un porcentaje de más del 70 % al estar de acuerdo con la pregunta.

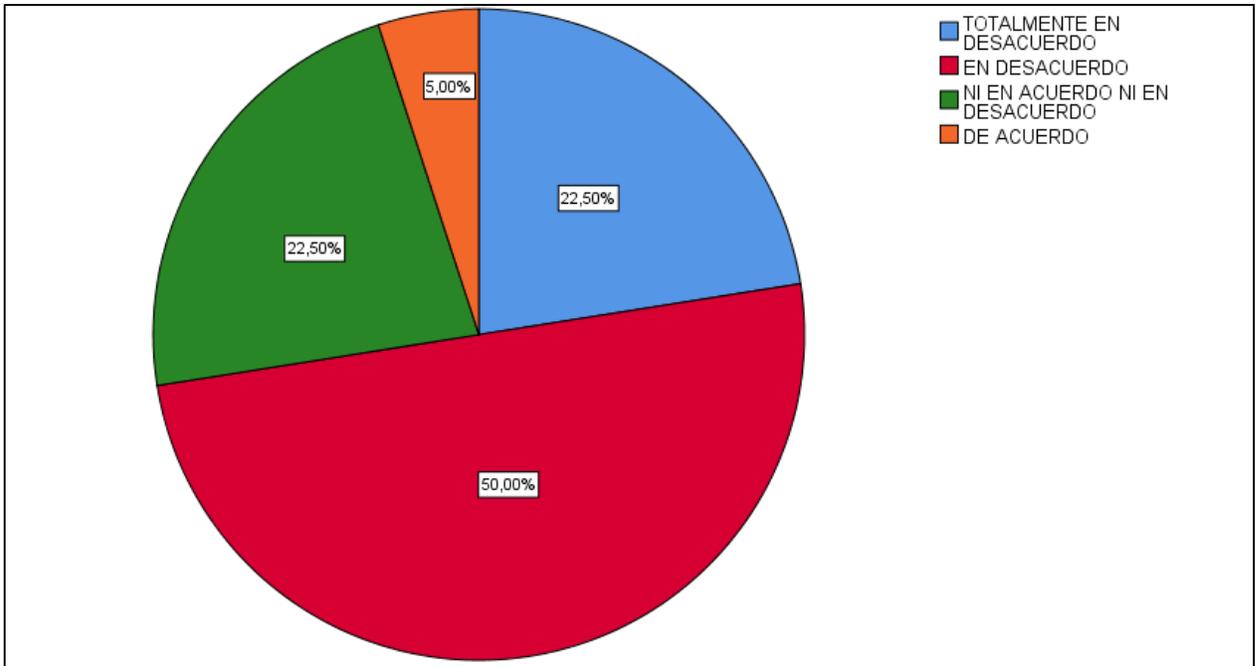
*Figura 10:* Tengo los materiales y equipo para realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°11 podemos observar como el personal de la clínica tiende a pensar que no tiene mucha carga laboral siendo un buen indicador para el factor estrés laboral.

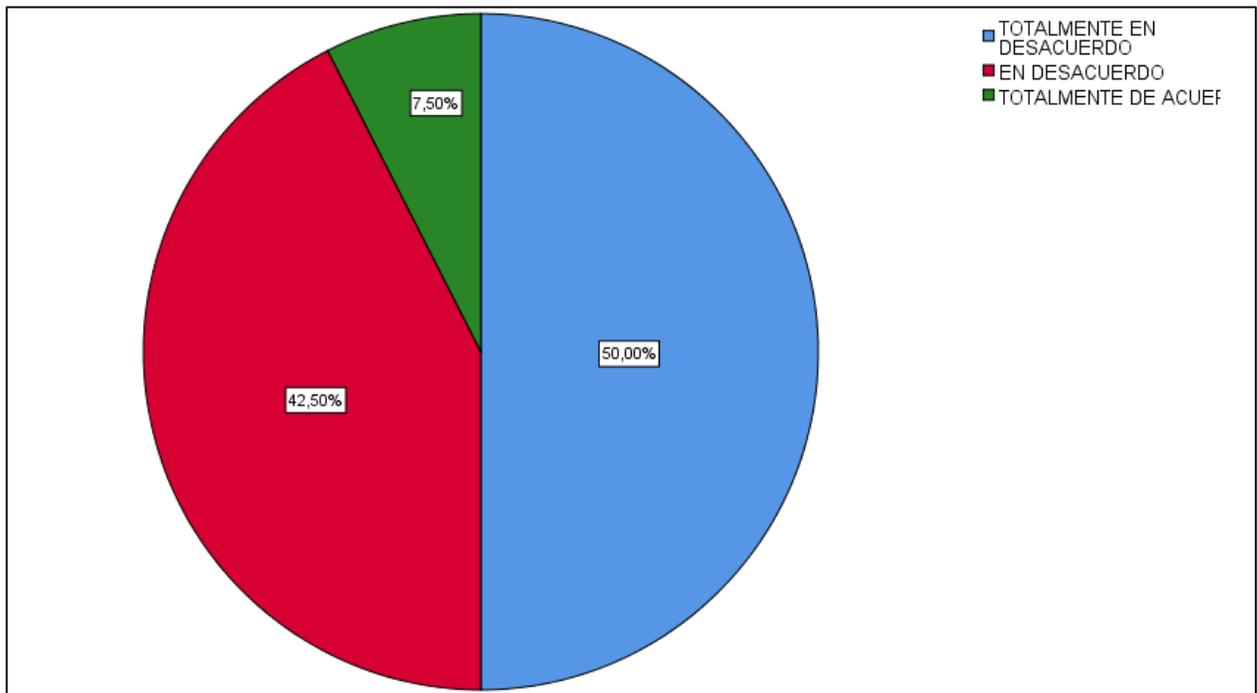
*Figura 11:* Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°12 podemos observar como el personal de la clínica tiende a pensar que no tiene dificultades para realizar tareas encomendadas, presentando un porcentaje de más del 49 % al estar en des acuerdo y totalmente en des acuerdo.

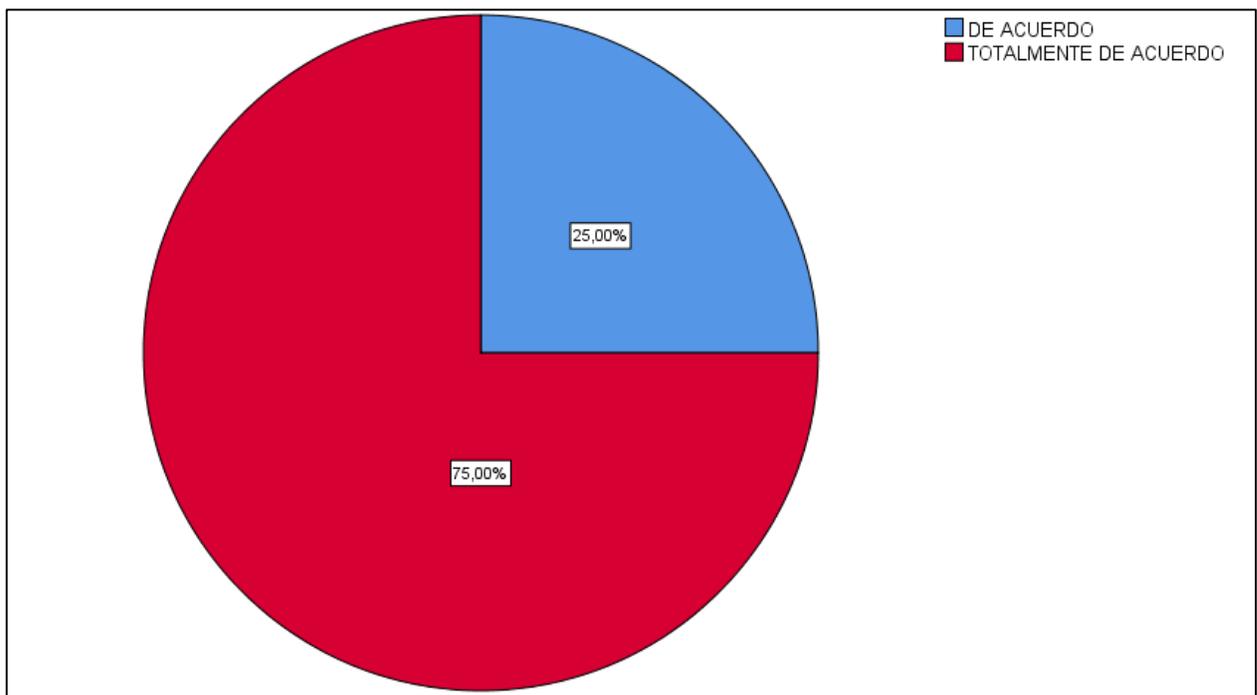
*Figura 12:* Tengo dificultades al realizar las tareas encomendadas



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°13 podemos observar como el personal de la clínica tiende de forma ambigua a pensar que su trabajo es eficiente, mostrando porcentajes variados, pero en su mayoría precisan una opinión, presentando un porcentaje de más del 75.5 % al estar de acuerdo con la pregunta.

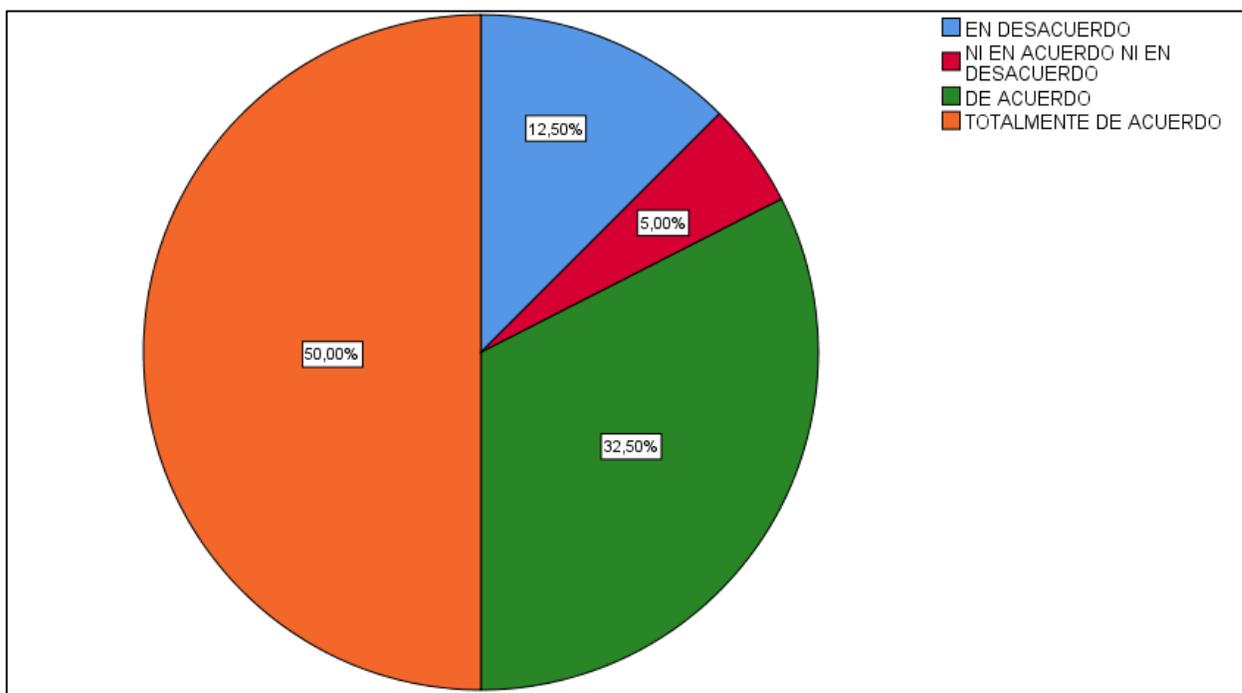
*Figura 13:* Mi trabajo está bien diseñado. Hago actividades que no aportan valor y que no podría dejar de hacer.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°14 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar satisfechos con las relaciones entre compañeros, por ende, se sienten muy motivados presentando un porcentaje de más del 32.5 % al estar de acuerdo y 50 % al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

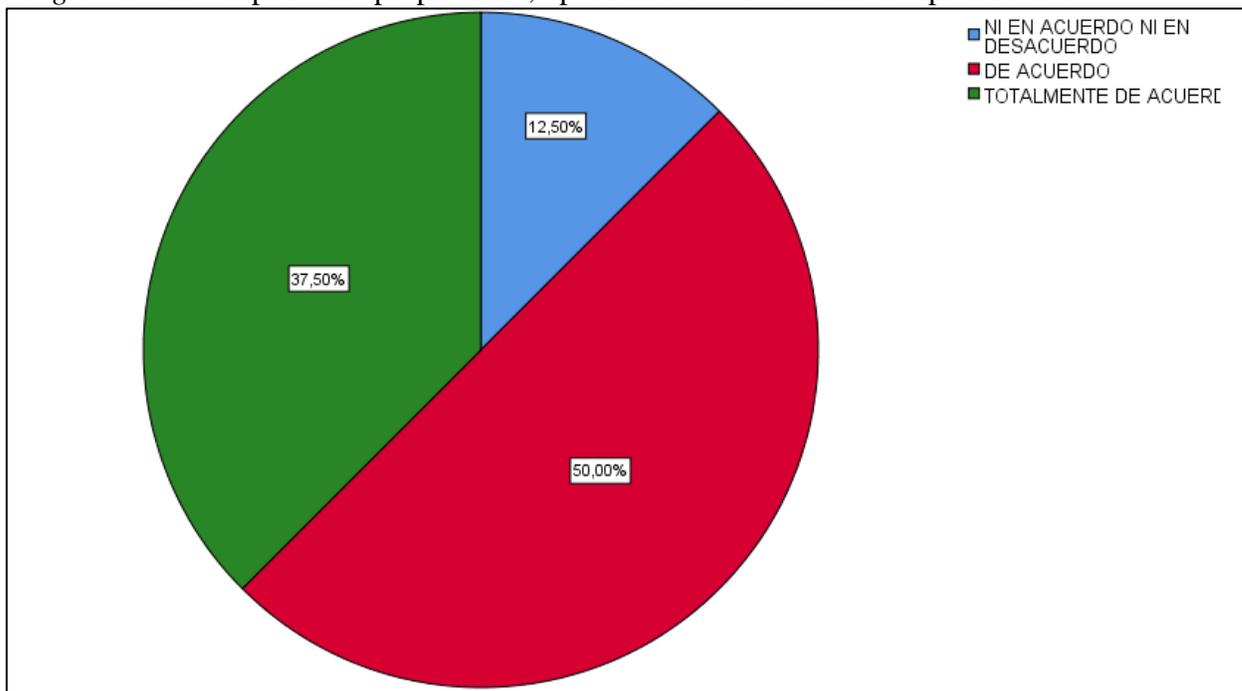
*Figura 14:* Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°15 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar satisfecho con la oportunidad de crecimiento laboral, presentando un porcentaje de 50% al estar de acuerdo con la pregunta.

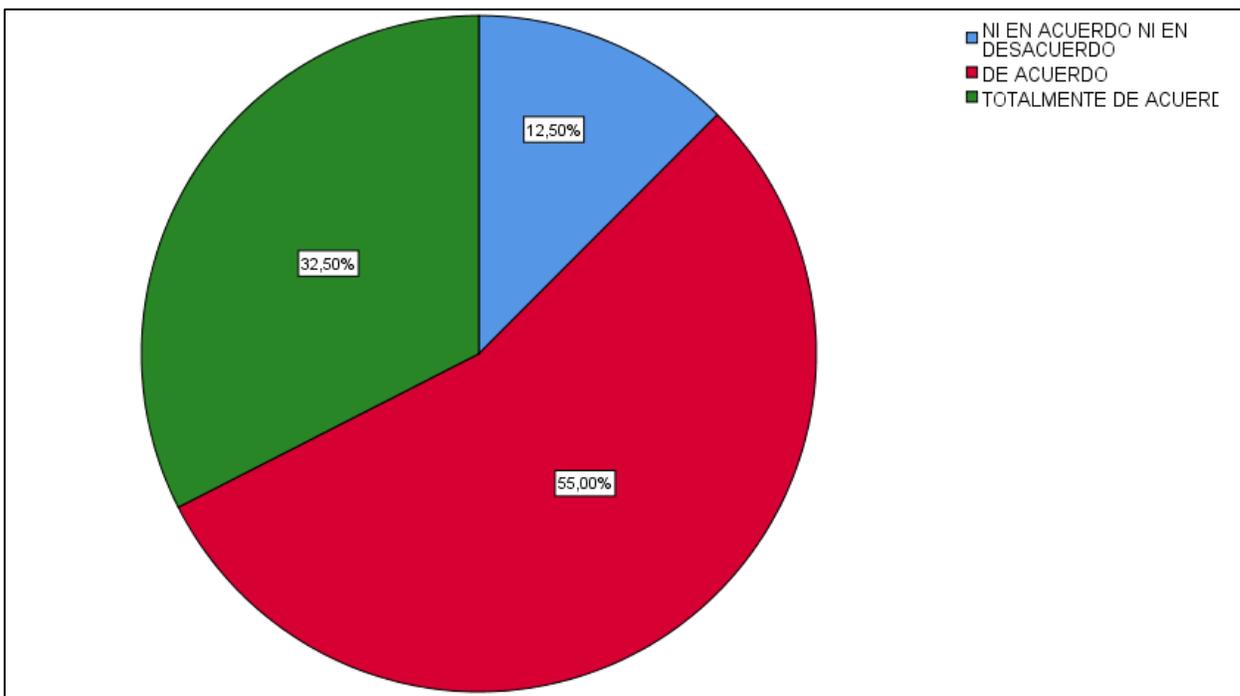
*Figura 15:* La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°16 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar satisfecho y piensa que la empresa da oportunidad de crecimiento económico, presentando un porcentaje de más del 50 % al estar de acuerdo con la pregunta.

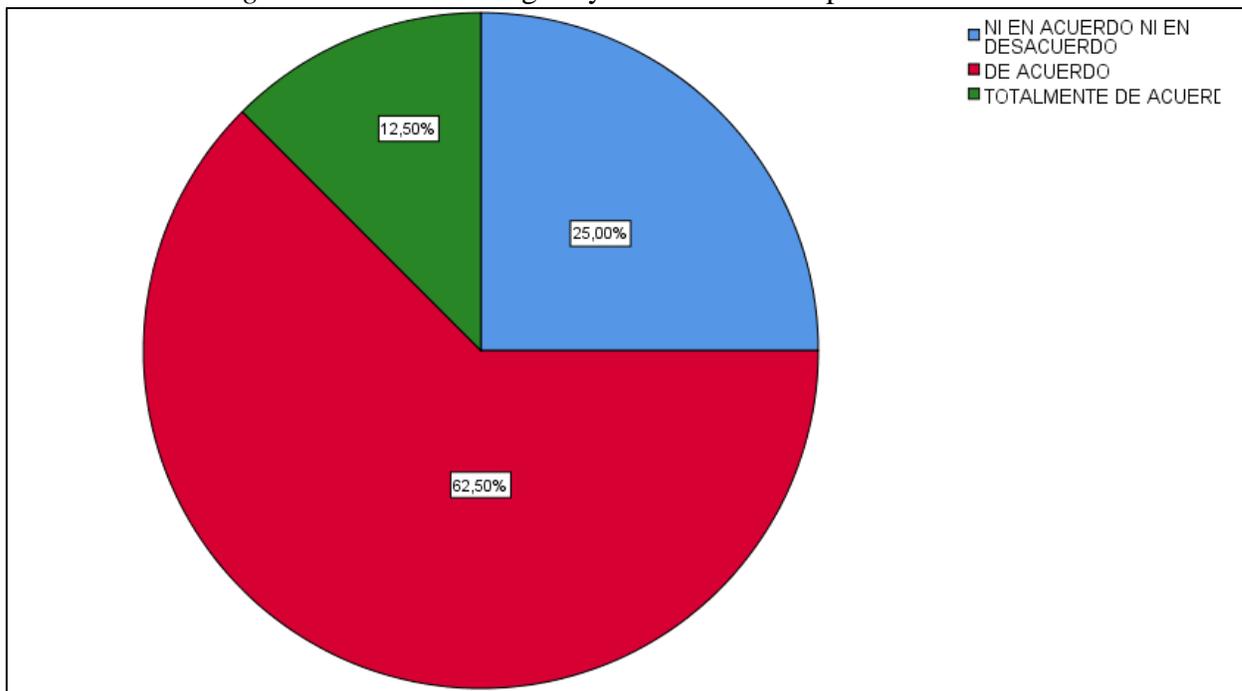
*Figura 16:* La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento económico.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°17 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguro y estable en su trabajo, presentando un porcentaje de más del 50 % al estar de acuerdo con la pregunta.

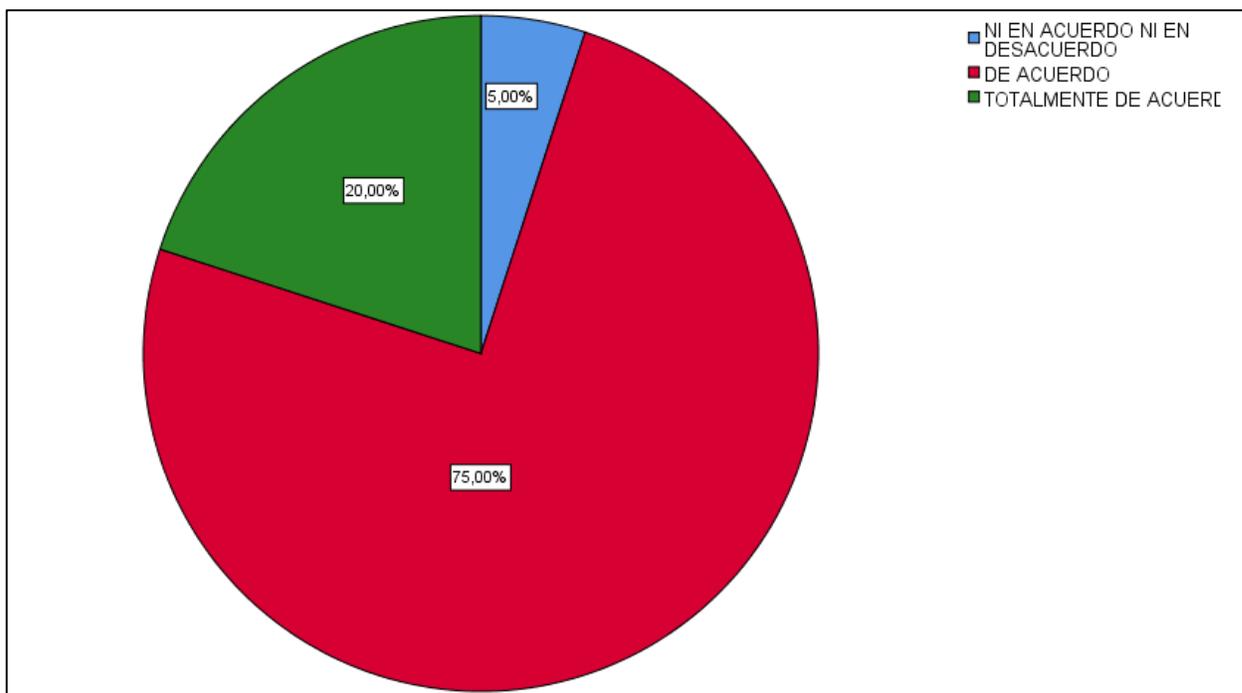
*Figura 17: Me siento seguro y estable en mi empleo.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°18 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría de estar seguros de conocer sus obligaciones y responsabilidades, presentando un porcentaje de 75 % al estar de acuerdo con la pregunta

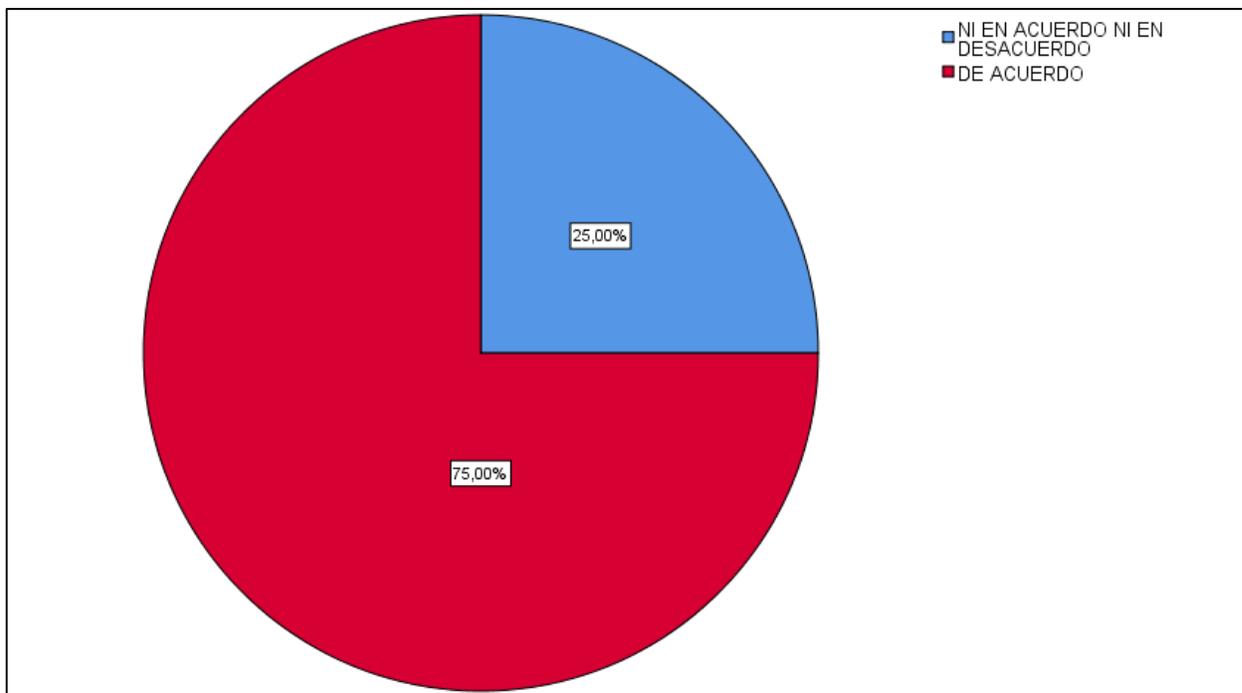
*Figura 18:* Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°19 podemos observar como el personal de la clínica cuentan con información sobre decisiones de otras áreas, presentando un porcentaje de 75% al de acuerdo.

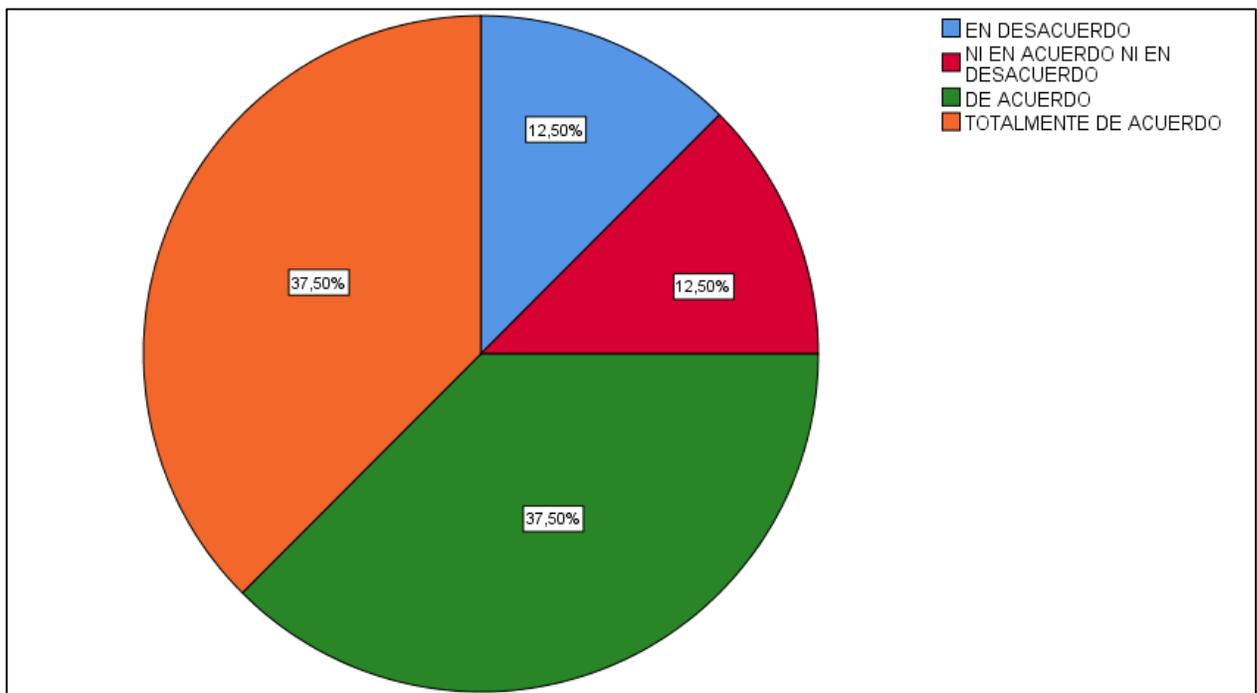
*Figura 19:* Cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°20 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguro con la opinión que tiene su respectivo jefe sobre ellos, presentando un porcentaje de 37.5 % al estar de acuerdo y total mente de acuerdo con la pregunta.

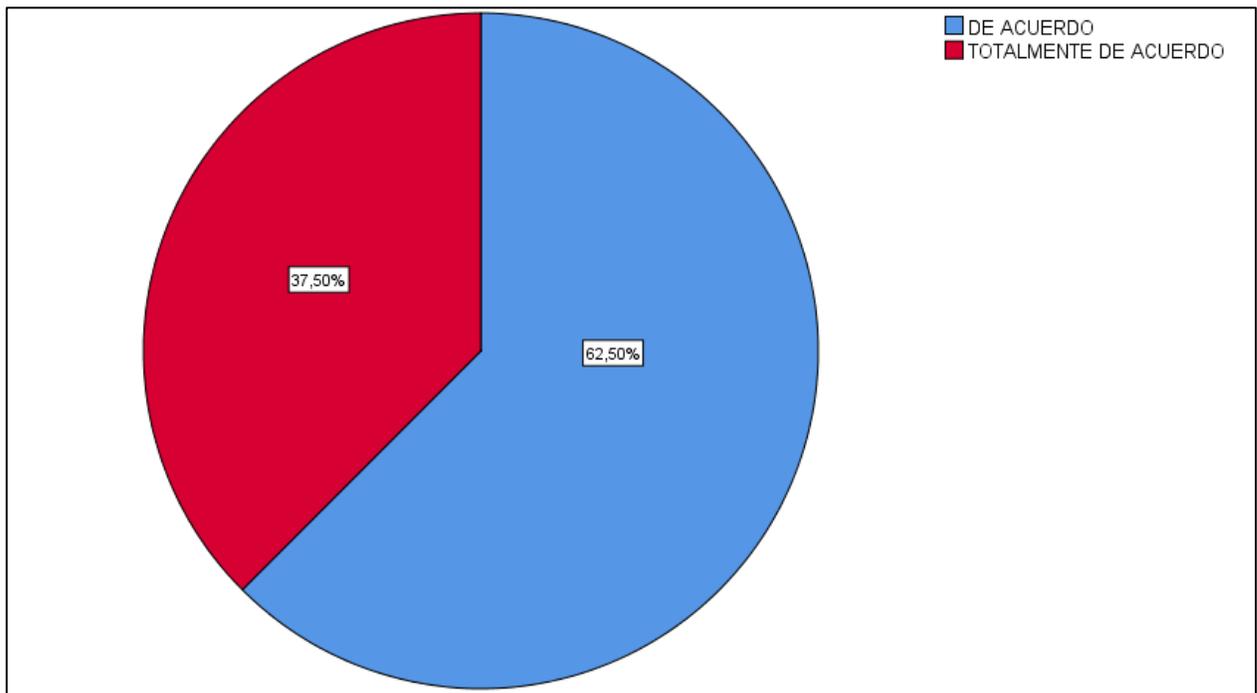
*Figura 20:* Tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°21 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguros de conocer sus metas, conductas, para ser evaluados, presentando un porcentaje de 62.5 % al estar de acuerdo y 37.5% en totalmente de acuerdo con la pregunta.

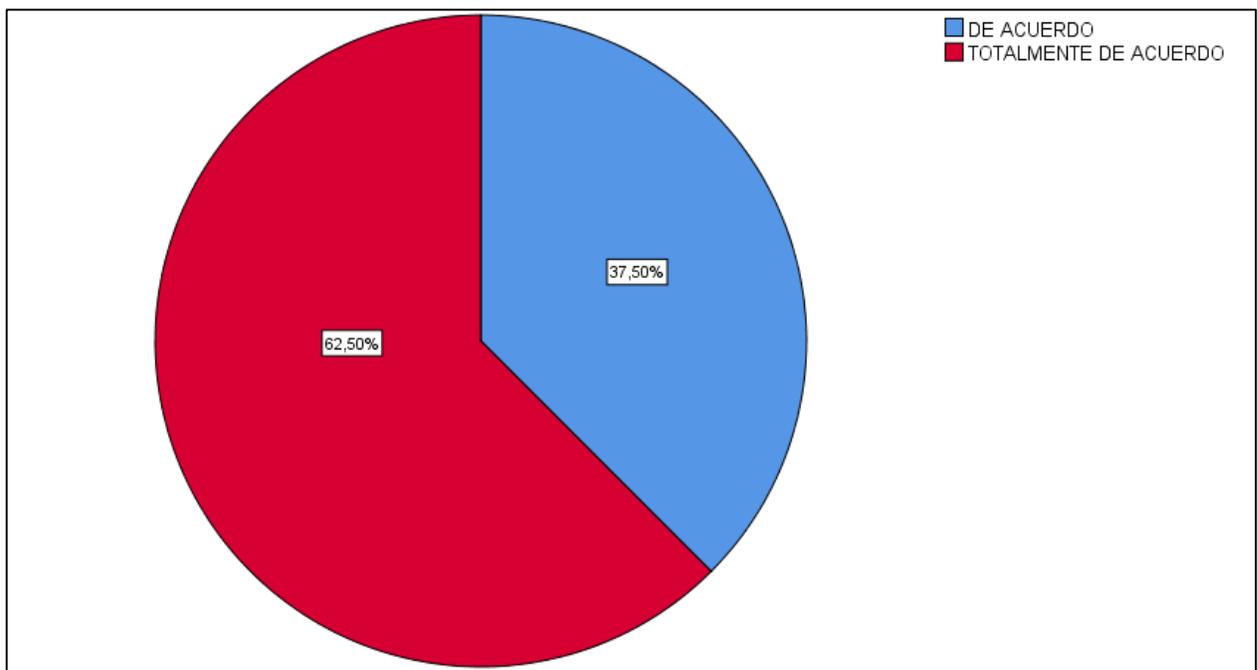
*Figura 21:* Tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°22 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría están seguros de tener política de puertas abiertas con su jefe, presentando un porcentaje de 37.5 % de acuerdo y 62.5 al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

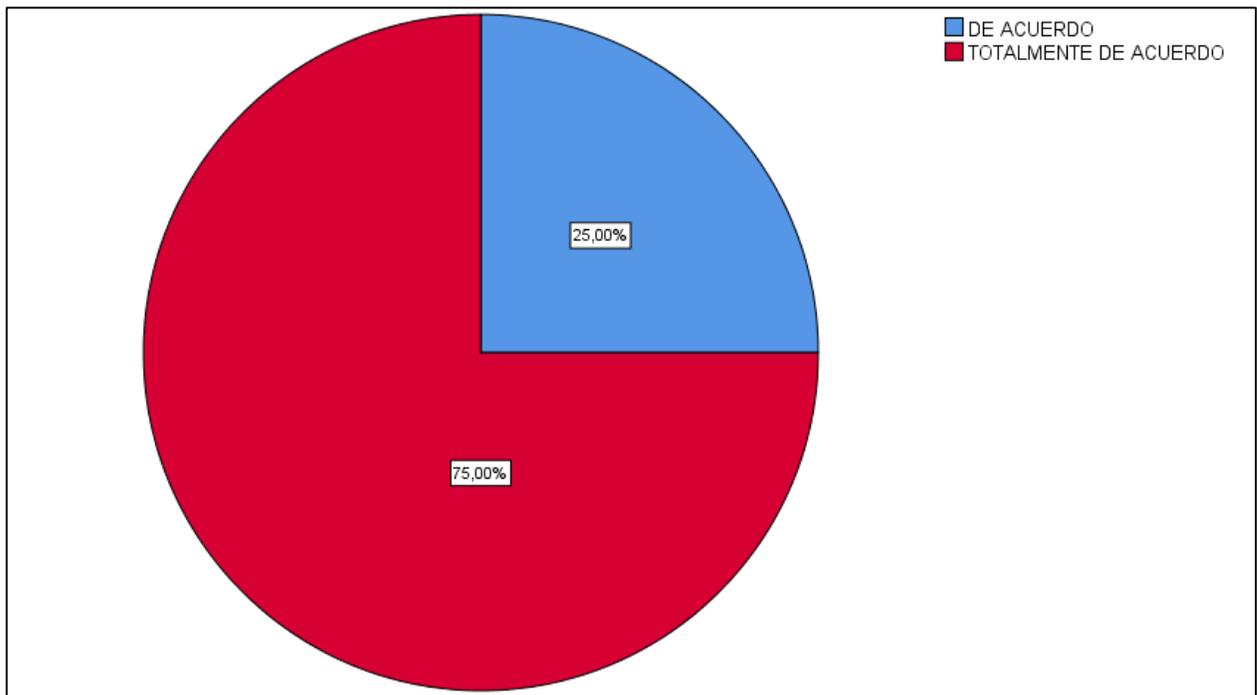
*Figura 22:* Mi jefe tiene una política de puertas abiertas y me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°23 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría sienten que son retribuidos con el esfuerzo que realizan, presentando un porcentaje de 25 % al estar de acuerdo y un 75 % al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

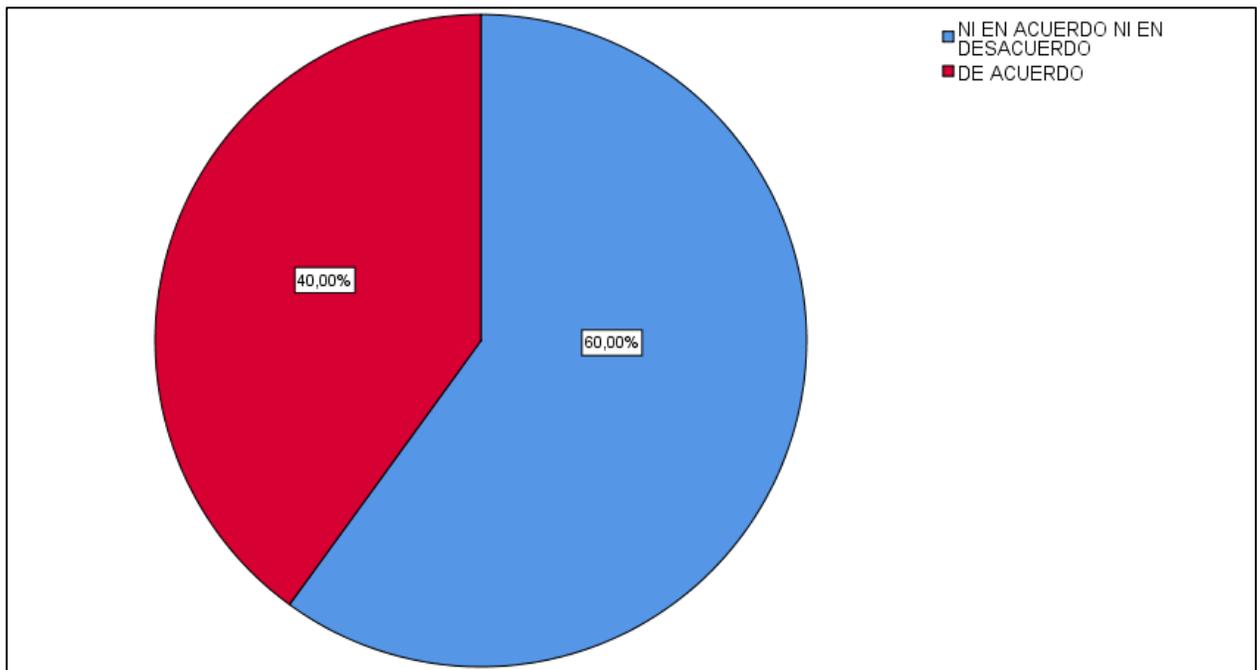
*Figura 23: ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo e equitativo con las retribuciones que recibo?*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°24 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a no estar seguros de conocer su misión en la empresa, presentando un porcentaje de 60 % al estar ni acuerdo ni en desacuerdo y 40% totalmente de acuerdo con la pregunta.

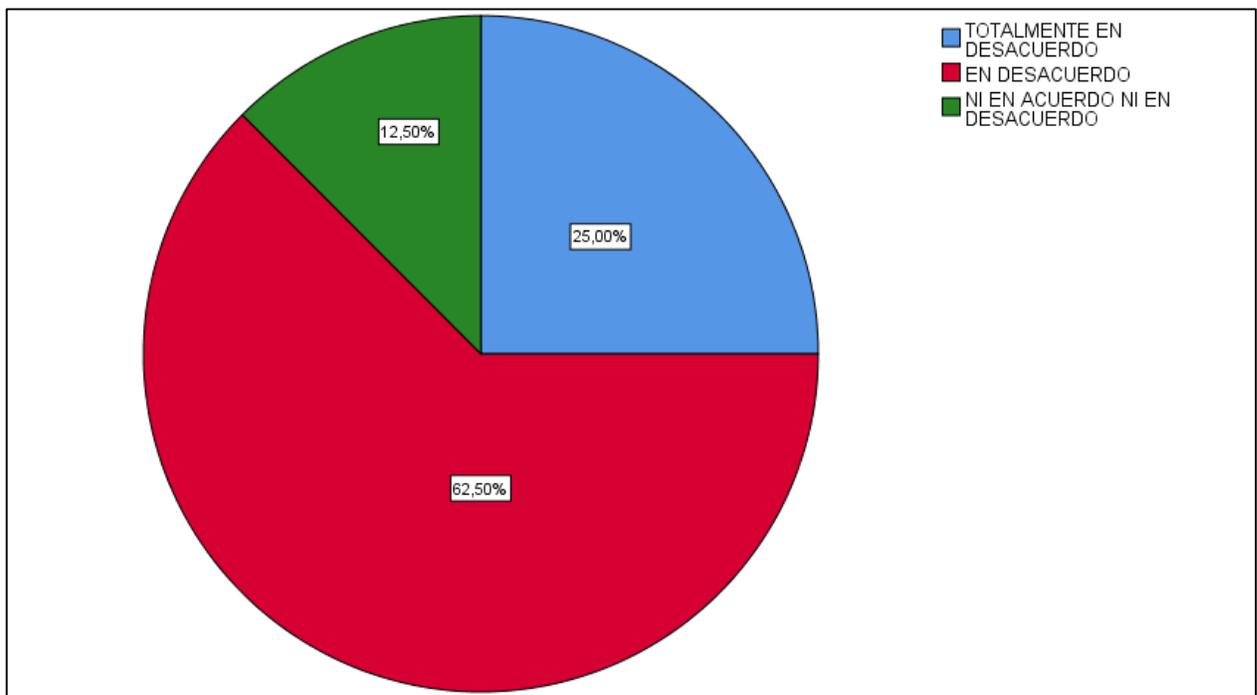
*Figura 24:* Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°25 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría no están seguros de que no existen muchos comentarios y chismes en el interior de la empresa, presentando un porcentaje de 62.5 % al estar en desacuerdo con la pregunta.

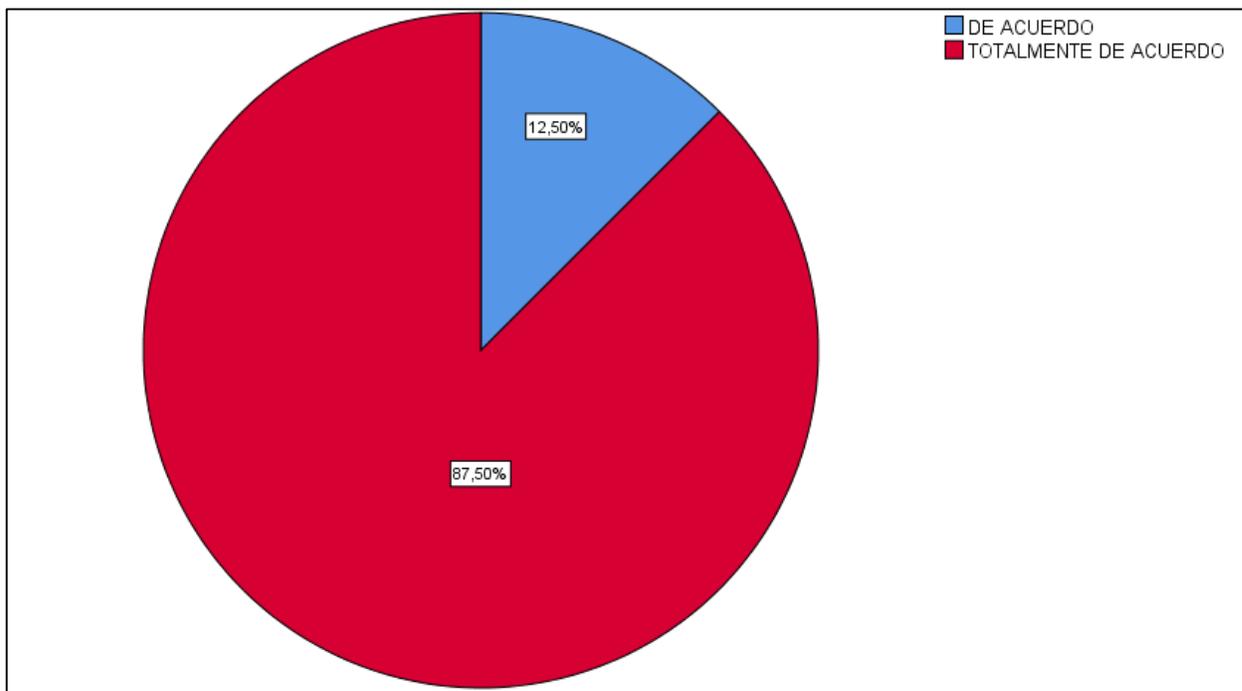
*Figura 25: Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°26 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguros de considerar una buena comunicación en la empresa, presentando un porcentaje de 87.5 % al estar de acuerdo y 12.5 % totalmente de acuerdo con la pregunta.

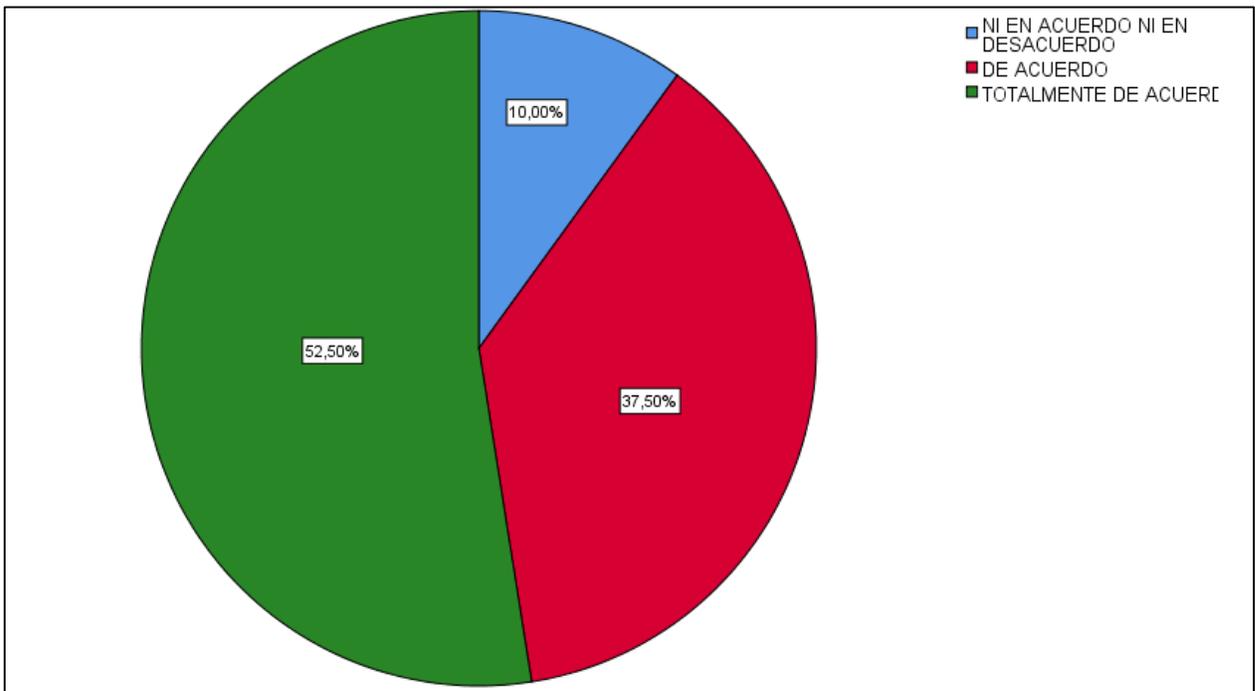
*Figura 26:* Existe buena comunicación entre compañeros.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°27 podemos observar como el personal de la clínica en su mayoría no piensan que su jefe se forma juicios apresurados, presentando un porcentaje de 37.5 % al estar de acuerdo y un 52.5 % totalmente de acuerdo con la pregunta.

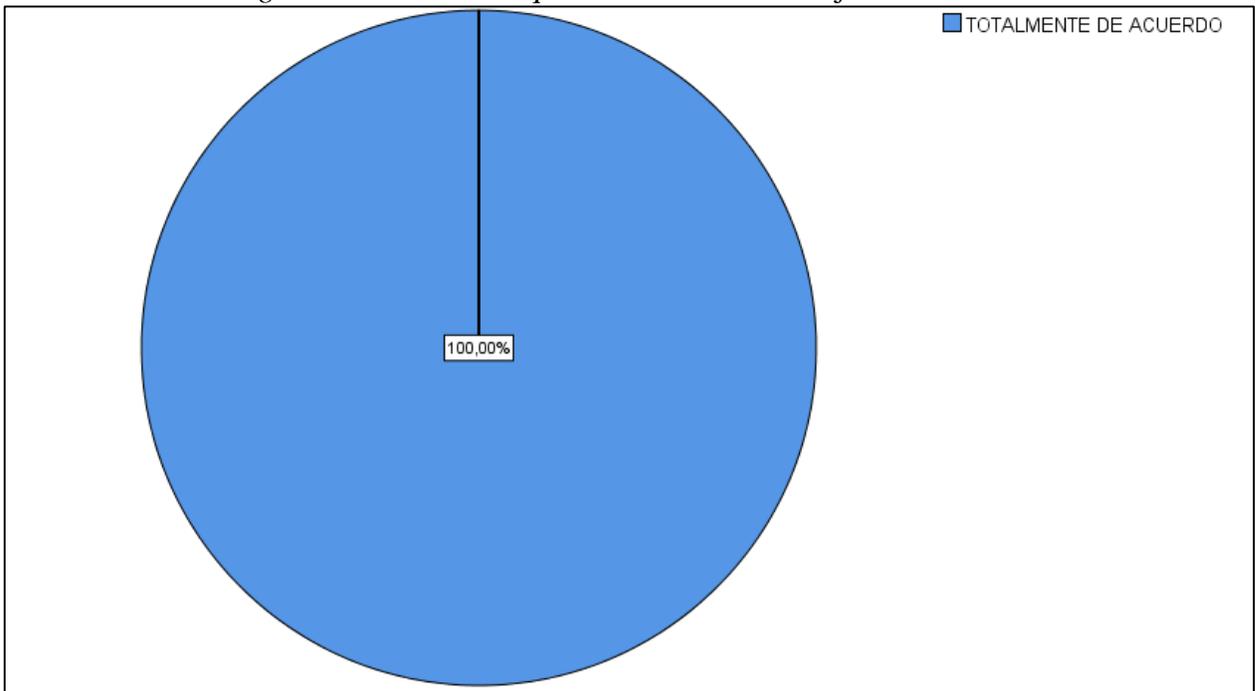
*Figura 27: Mi jefe no se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°28 podemos observar como el personal de la clínica tiende pensar que el reconocimiento de su trabajo los motiva para ser más efectivos, presentando un porcentaje de 100. % al estar de acuerdo con la pregunta.

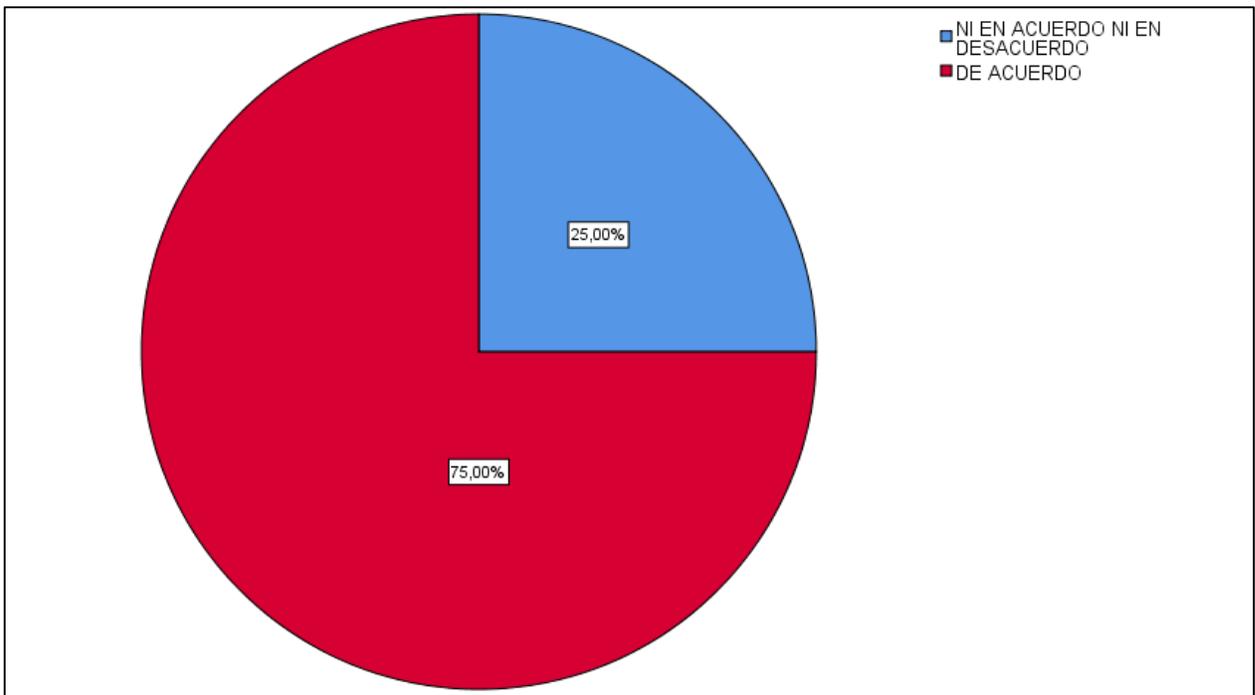
*Figura 28: Me motiva que reconozcan mi trabajo.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°29 podemos observar como el personal de la clínica tiende marcadamente a pensar que recibe incentivos por el esfuerzo realizado, presentando un porcentaje de 75 % al estar de acuerdo.

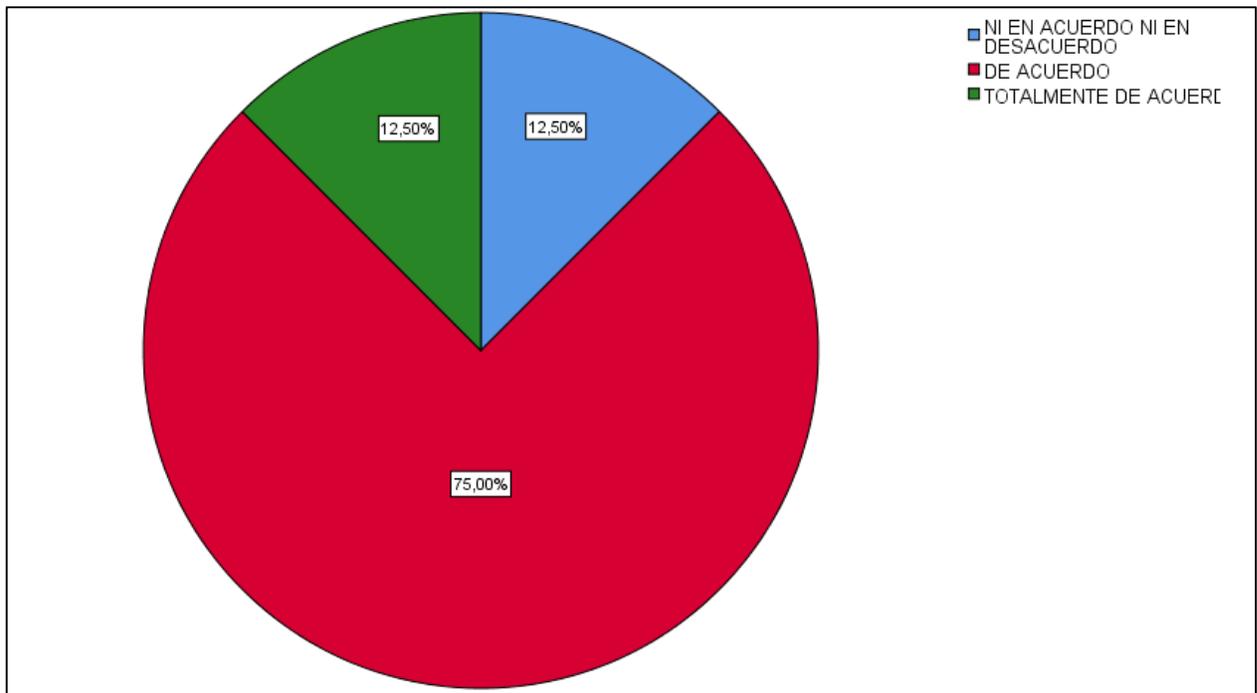
*Figura 29:* Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°30 podemos observar como el personal de la clínica tiende a pensar que su jefe da a todas las mismas oportunidades, presentando un porcentaje de 75 % al estar de acuerdo y un 12.5 al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

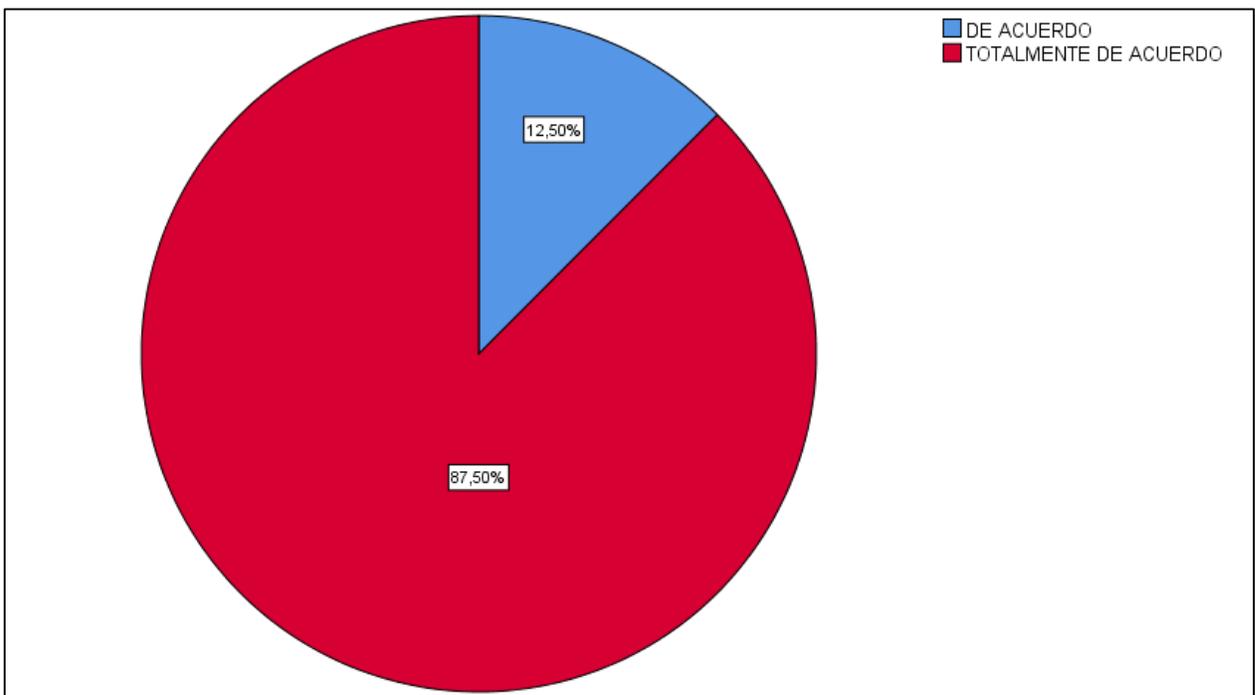
*Figura 30: Mi jefe nos da a todos igualdad de oportunidades.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°31 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguros de que las condiciones de trabajo son las mejores, presentando un porcentaje de 12.5 % al estar de acuerdo y 87.5 al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

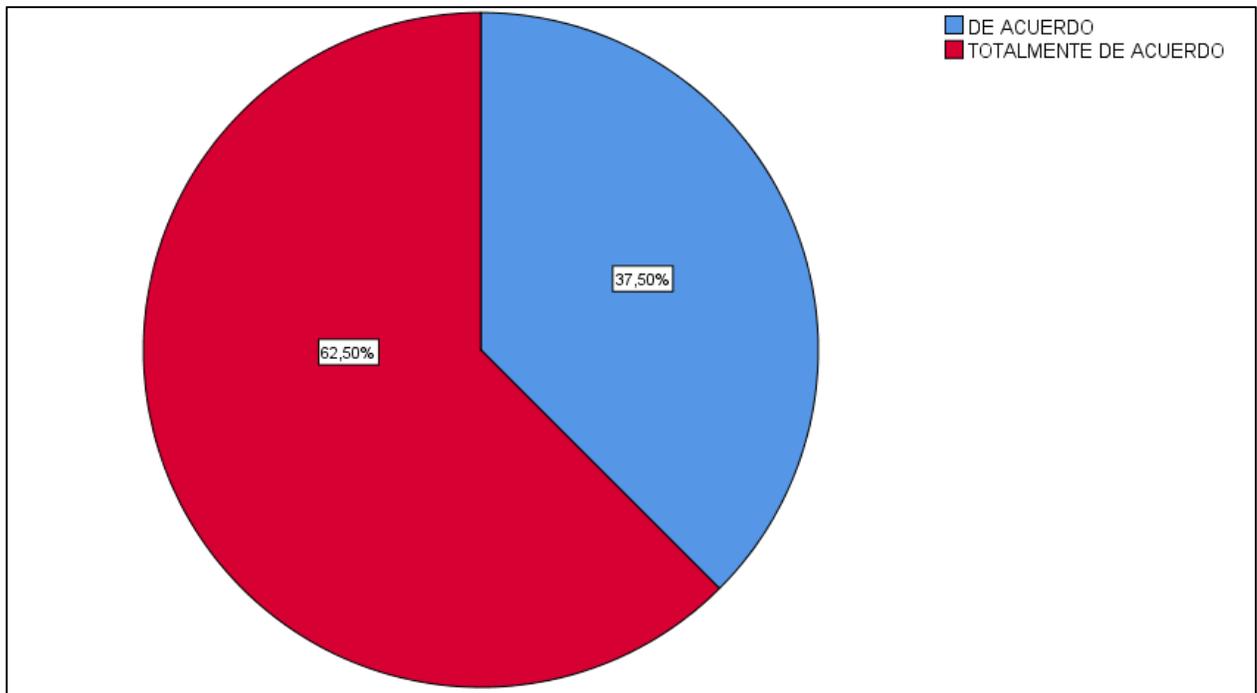
*Figura 31:* Me siento seguro con las condiciones de infraestructura en mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°32 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguros de que las herramientas y equipos son suficientes, presentando un porcentaje de 62.5 % al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

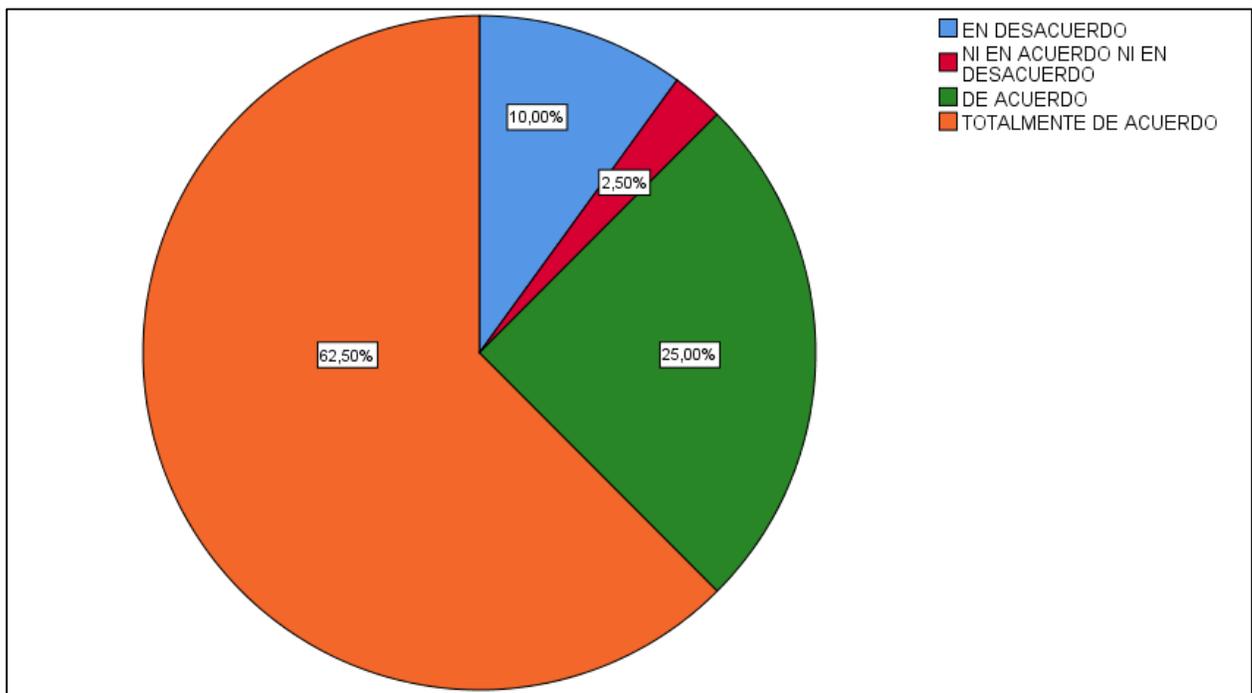
*Figura 32:* Las herramientas y equipos son suficientes para la realización de mi trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°33 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría están satisfechos con el compañerismo y respeto entre compañeros, presentando un porcentaje de 25 % al estar de acuerdo y un 62.5 % al estar totalmente de acuerdo con la pregunta.

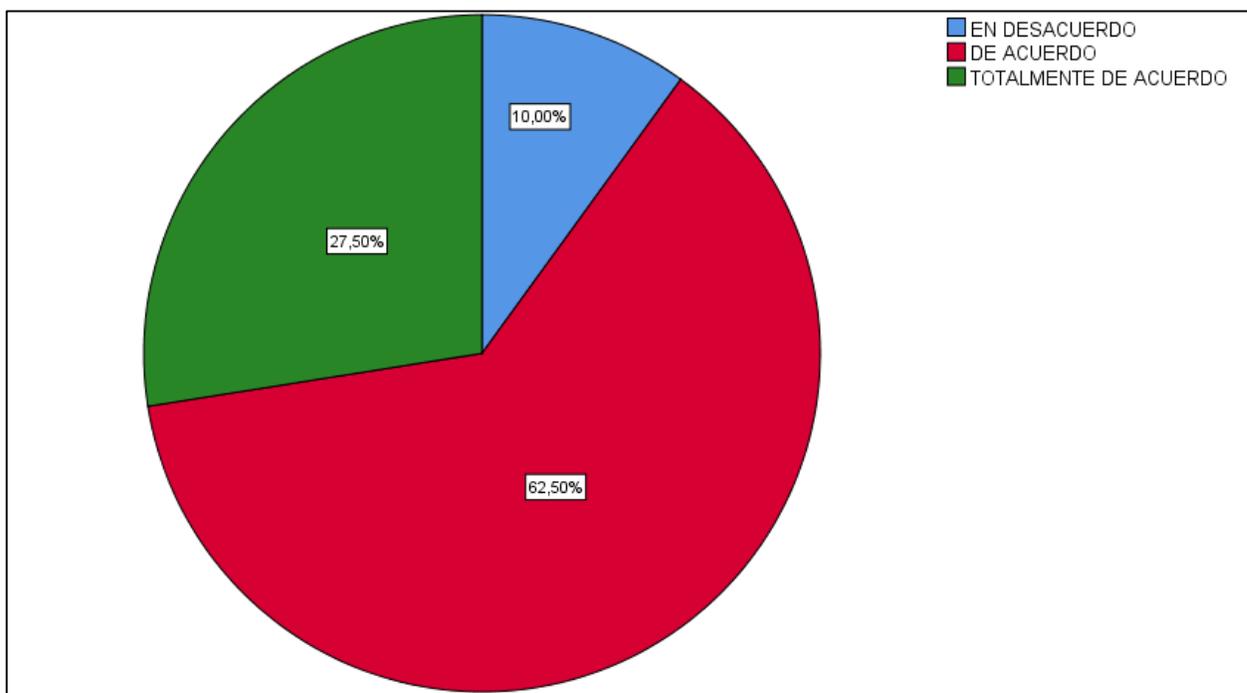
*Figura 33:* Siento que en mi lugar de trabajo existe compañerismo y respeto entre todos.



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°34 podemos observar como el personal de la clínica en su mayoría están satisfechos con el trato por igual de parte del jefe, presentando un porcentaje de 62.5 % al estar de acuerdo y 27.5 % totalmente de acuerdo con la pregunta.

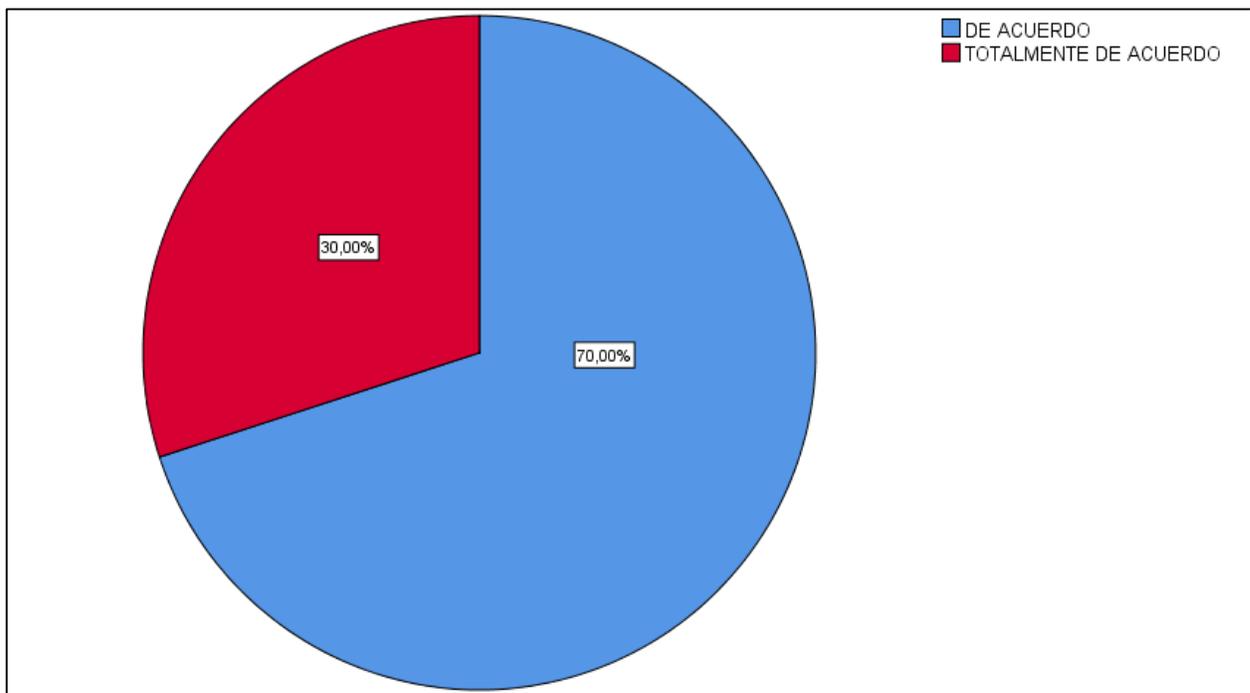
*Figura 34: Mi jefe nos trata a todos los compañeros por igual, no existe favoritismo.*



Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°35 podemos observar como el personal de la clínica tiende en su mayoría a estar seguros de que la empresa difunda correctamente las políticas de la empresa, presentando un porcentaje de 70 % al estar de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo con la pregunta.

*Figura 35: Mi empresa difunde las políticas y procedimientos.*



Fuente: Elaboración Propia

### **Anexos C: Tabla de frecuencias**

La tabla de frecuencias la utilizamos en Estadística para ordenar los datos. La Frecuencia absoluta es el número de veces que se repite un dato. La suma de estas frecuencias nos tiene que dar el número total de datos (N), porcentaje total.

Tabla 1: *Conozco claramente cuáles son mis funciones y actividades y qué nivel de decisión tengo en cada una, qué decido solo y qué tengo que consultar.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	7,5	7,5	7,5
	de acuerdo	20	50,0	50,0	57,5
	totalmente de acuerdo	17	42,5	42,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: *Tengo los materiales y equipo para realizar mi trabajo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	22,5	22,5	22,5
	de acuerdo	15	37,5	37,5	60,0
	totalmente de acuerdo	16	40,0	40,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: *Me siento totalmente recargado en mi trabajo. Siento que tengo demasiada carga y responsabilidades en mi puesto.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	totalmente en desacuerdo	9	22,5	22,5	22,5
	en desacuerdo	20	50,0	50,0	72,5
	ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	22,5	22,5	95,0
	de acuerdo	2	5,0	5,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: *Tengo dificultades al realizar las tareas encomendadas*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	totalmente en desacuerdo	20	50,0	50,0	50,0
	en desacuerdo	17	42,5	42,5	92,5
	totalmente de acuerdo	3	7,5	7,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: *Mi trabajo está bien diseñado. Hago actividades que no aportan valor y que no podría dejar de hacer.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	totalmente de acuerdo	30	75,0	75,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: *Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	5,0	5,0	17,5
	de acuerdo	13	32,5	32,5	50,0
	totalmente de acuerdo	20	50,0	50,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: *La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento profesional*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	de acuerdo	20	50,0	50,0	62,5
	totalmente de acuerdo	15	37,5	37,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: *La empresa me proporciona, oportunidades de crecimiento económico*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	de acuerdo	22	55,0	55,0	67,5
	totalmente de acuerdo	13	32,5	32,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: *Me siento seguro y estable en mi empleo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	de acuerdo	25	62,5	62,5	87,5
	totalmente de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: *Conozco cuáles son mis obligaciones y derechos dentro de la organización*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	5,0	5,0	5,0
	de acuerdo	30	75,0	75,0	80,0
	totalmente de acuerdo	8	20,0	20,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: *Cuento con información sobre decisiones o acciones de otras áreas que impactan mi trabajo.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	de acuerdo	30	75,0	75,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: *Tengo un claro conocimiento de lo que mi jefe piensa sobre mi desempeño.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5	12,5	25,0
	de acuerdo	15	37,5	37,5	62,5
	totalmente de acuerdo	15	37,5	37,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: *Tengo un claro conocimiento de las metas concretas y conductas específicas que se usarán para evaluarme.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	25	62,5	62,5	62,5
	totalmente de acuerdo	15	37,5	37,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: *Mi jefe tiene una política de puertas abiertas y me siento cómodo haciéndole preguntas relacionadas con el trabajo.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	15	37,5	37,5	37,5
	totalmente de acuerdo	25	62,5	62,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: *¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo es equitativo con las retribuciones que recibo?*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	totalmente de acuerdo	30	75,0	75,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: *Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión de la empresa y cómo mi puesto encaja con el resto de áreas de la organización.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	24	60,0	60,0	60,0
	de acuerdo	16	40,0	40,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: *Me entero de lo que pasa en la empresa en los pasadizos.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	totalmente en desacuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	en desacuerdo	25	62,5	62,5	87,5
	ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18: *Existe buena comunicación entre compañeros*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	totalmente de acuerdo	35	87,5	87,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: *Mi jefe se forma juicios apresurados sobre las personas y situaciones.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	15	37,5	37,5	47,5
	totalmente de acuerdo	21	52,5	52,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: *Me motiva que reconozcan mi trabajo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	totalmente de acuerdo	40	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: *Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	de acuerdo	30	75,0	75,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: *Mi jefe nos da a todos igualdad de oportunidades.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	de acuerdo	30	75,0	75,0	87,5
	totalmente de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: *Me siento seguro con las condiciones de infraestructura en mi trabajo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	5	12,5	12,5	12,5
	totalmente de acuerdo	35	87,5	87,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: *Las herramientas y equipos son suficientes para la realización de mi trabajo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	15	37,5	37,5	37,5
	totalmente de acuerdo	25	62,5	62,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: *Siento que en mi lugar de trabajo existe compañerismo y respeto entre todos.*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	en desacuerdo	4	10,0	10,0	10,0
	ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	2,5	2,5	12,5
	de acuerdo	10	25,0	25,0	37,5
	totalmente de acuerdo	25	62,5	62,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: *Mi jefe nos trata a todos los compañeros por igual, no existe favoritismo*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	en desacuerdo	4	10,0	10,0	10,0
	de acuerdo	25	62,5	62,5	72,5
	totalmente de acuerdo	11	27,5	27,5	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

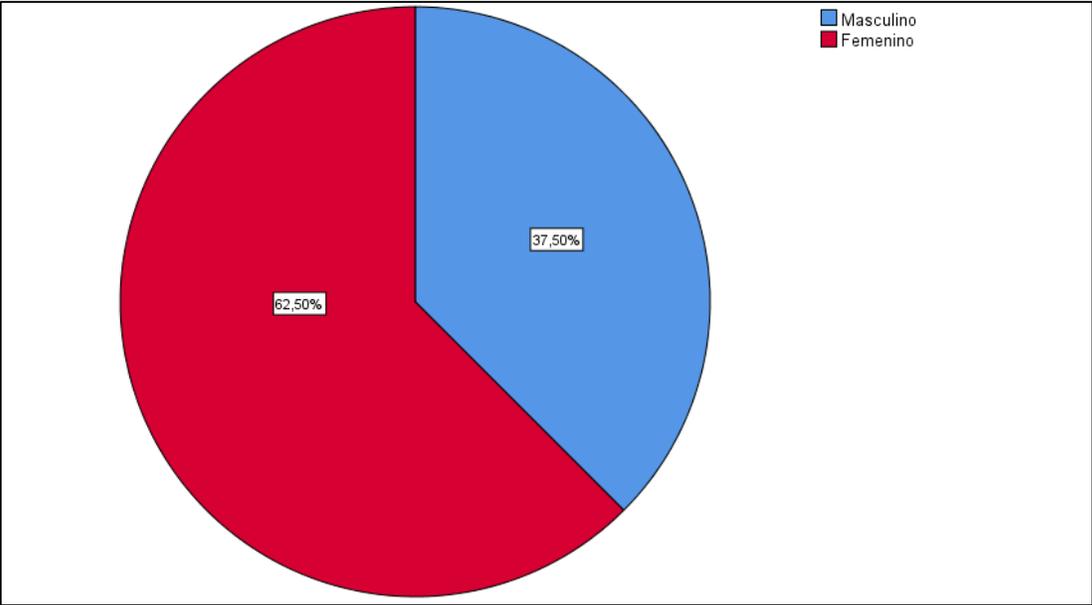
Tabla 27: *Mi empresa difunde las políticas y procedimientos*

		frecuencia	porcentaje	porcentaje válido	porcentaje acumulado
válido	de acuerdo	28	70,0	70,0	70,0
	totalmente de acuerdo	12	30,0	30,0	100,0
	total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

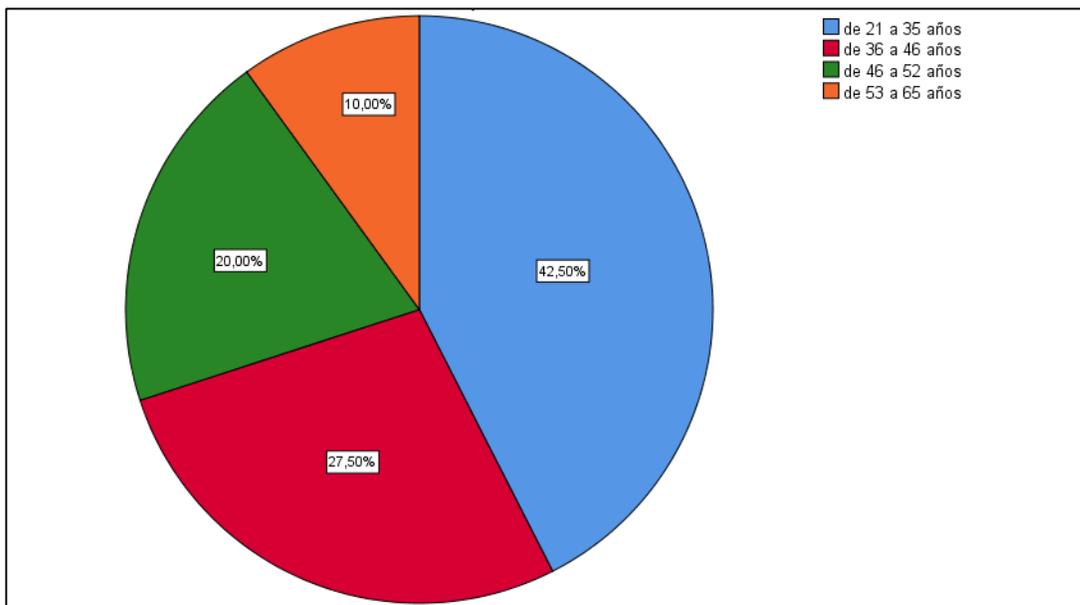
**Anexos D: Características de la muestra analizada**

*Figura 36: Genero*



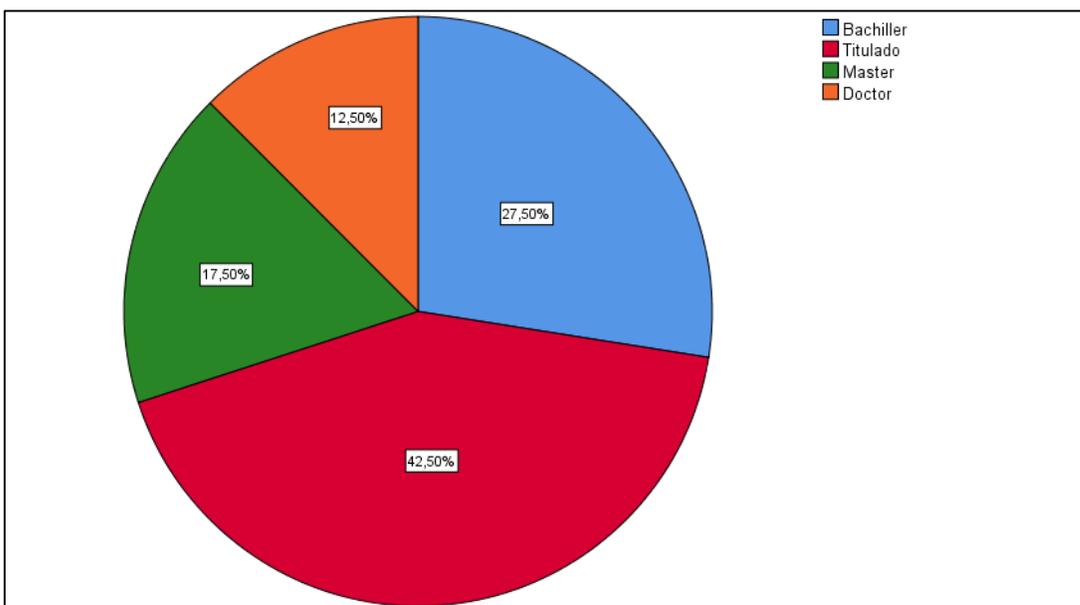
Fuente: Elaboración Propia

Figura 37: Grupo de edad en años



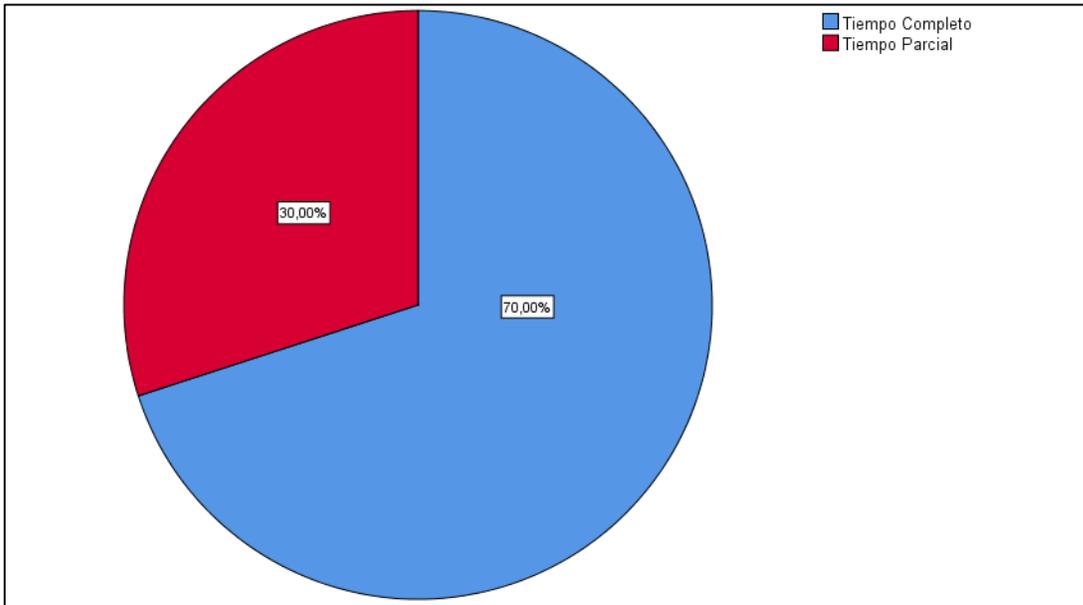
Fuente: Elaboración Propia

Figura 38: nivel académico alcanzado



Fuente: Elaboración Propia

*Figura 39: Tipo de Contrato*



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo E: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018?	<p><b>Objetivo general:</b> Evaluar el nivel de satisfacción laboral en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir Beneficios laborales y/o remunerativos conforme a los indicadores de remuneraciones e incentivos.</li> <li>- Describir Políticas Administrativas conforme a los indicadores de ambiente de trabajo.</li> <li>- Describir Relaciones Interpersonales conforme a los indicadores de interrelación con sus compañeros.</li> <li>- Describir Realización Personal conforme a los indicadores de oportunidades de progreso.</li> <li>- Describir Desempeño de Tareas conforme a los indicadores de trabajo en general.</li> <li>- Describir Relación con la Autoridad conforme a los indicadores de interacción con el jefe inmediato.</li> </ul>	Tomado en cuenta los indicadores, el nivel de satisfacción laboral es considerable teniendo un nivel medio alto en el personal administrativo y técnico de la clínica San Lorenzo en la ciudad de Cajamarca 2018.	<p><b>Variable 1.</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Físicas y/o materiales.</li> <li>• Beneficios laborales y/o remunerativos.</li> <li>• Políticas Administrativas</li> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Realización Personal</li> <li>• Desempeño de Tareas</li> <li>• Relación con la Autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo actual.</li> <li>• Remuneraciones e incentivos.</li> <li>• Ambiente de Trabajo</li> <li>• Interrelación con sus compañeros</li> <li>• Oportunidades de progreso.</li> <li>• Trabajo en General</li> <li>• Interacción con el jefe inmediato</li> </ul>	<p><b>Población:</b> 40 colaboradores de la clínica san Lorenzo.</p> <p><b>Muestra:</b> 40 colaboradores de la clínica san Lorenzo.</p> <p><b>Tipo de Investigación:</b> experimental-descriptivo</p> <p><b>Método de investigación:</b> cuantitativa descriptiva</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de tipo transversal</p> <p><b>Instrumentos:</b> Para medir la variable 1 Cuestionario de encuestas</p>

