



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN**  
**SERVICIOS DE SALUD**

**TESIS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL**  
**USUARIO INTERNO DEL CLAS DE TTIO - CUSCO 2018**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN SALUD**  
**PÚBLICA MENCIÓN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD**

**AUTOR:**

Blanca Espinoza Díaz

**ASESORA:**

Dra. Nancy Berduzco Torres

CUSCO – PERÚ

2019



## PRESENTACIÓN

Señor Director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señora Directora del Centro de Investigación de la Escuela Profesional de Enfermería.

Señores Miembros del Jurado, dictaminantes y Replicantes:

En cumplimiento del reglamento establecido de grados y títulos vigentes de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación; **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL USUARIO INTERNO DEL CLAS DE TTIO - CUSCO 2018”**, para optar el Grado Académico de Magíster en Salud Pública con mención en Gerencia de los Servicios de Salud.

Este trabajo de investigación permitió conocer lo importante que es la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del CLAS de Ttio, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la población.

Blanca Espinoza Díaz

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento, a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por considerarla mi segundo hogar y darme la oportunidad de acogerme; a los Docentes de la Escuela de Post grado de la UNSAAC, por sus conocimientos impartidos y su apoyo constante.

De igual modo, a mi asesora: Doctora Nancy Berduzco Torres por su apoyo moral y guía profesional para el desarrollo de este trabajo de investigación el cual ha posibilitado que el presente sea una realidad. Quiero expresar mi agradecimiento al personal administrativo de la Escuela de Post Grado de la UNSAAC, en especial al Señor Bernabé Amanca por su apoyo incondicional.

También quiero agradecer profundamente a todo el personal que trabaja en el Centro de Salud CLAS de Ttio por su valiosa colaboración en la aplicación de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información y que hicieron posible la realización de la presente investigación.

Y a todas las personas que de una u otra manera han contribuido a que este trabajo de investigación sea posible.

## DEDICATORIA

A la memoria de mi madre Ysabel Díaz Ugarte quien fue el pilar fundamental en todo lo que soy por su incansable apoyo, por sus enseñanzas y perdón ante mis errores y fue quien me impulsó a seguir adelante.

A mis hijos Cecilia, Úrsula y Jorge por ser la fuente de mi motivación y por ser ejemplo a seguir cada día.

A mis nietos Marianita y Roger porque son el premio a la vejez y al verlos sonreír iluminan mi mundo y me envuelven de felicidad.

## ÍNDICE GENERAL

Carátula	
Presentación.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Índice general .....	v
Índice de tablas .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Caracterización del problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos de la investigación .....	5
1.4 Justificación .....	5

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

<b>2.1 Antecedentes</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 A nivel Internacional .....	7
2.1.2 A nivel nacional .....	8
2.1.3 A nivel Local .....	9
<b>2.2 Marco teórico</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Clima organizacional .....	10

2.2.1.1 Definición de clima organizacional.....	10
2.2.2 Dimensiones representativas del clima organizacional .....	13
2.2.2.1 Diferencias entre clima y cultura organizacional.....	15
2.2.3 Factores que intervienen en el clima organizacional .....	16
2.2.4 Satisfacción laboral.....	21
2.2.4.1 Determinantes de la satisfacción laboral .....	22
2.2.4.2 Mejoría de la satisfacción laboral.....	23
2.2.4.3 Recursos para enfrentar la insatisfacción .....	25
<b>2.3. Marco conceptual .....</b>	<b>25</b>

### **CAPITULO III**

#### **HIPOTESIS Y VARIABLES**

<b>3.1 Hipótesis .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Identificación de variables .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Operacionalización de variables.....</b>	<b>29</b>

### **CAPITULO IV**

#### **METODOLOGÍA**

<b>4.1 Ámbito de estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Tipo, nivel y diseño de investigación .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Unidad de análisis.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Población y muestra .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6 Validación y confiabilidad del instrumento .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7 Metodología de recolección de datos .....</b>	<b>41</b>
<b>4.8 Procedimiento y Análisis de datos de análisis de datos .....</b>	<b>41</b>

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>5.1 Resultados</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2 Discusión</b> .....	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>60</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Características generales de los usuarios internos que trabajan en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	43
<b>Tabla 2</b> Clima organizacional del personal de salud que trabaja en el Centro de Salud CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	44
<b>Tabla 3</b> Dimensiones del clima organizacional del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	45
<b>Tabla 4</b> Satisfacción laboral del usuario interno que trabajan en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	46
<b>Tabla 5</b> Dimensiones de la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	47
<b>Tabla 6</b> Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el CLAS de Ttio - Cusco 2018 .....	48
<b>Tabla 7</b> Relación entre las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el centro de salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.....	49

## RESUMEN

La presente investigación tuvo el objetivo de determinar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral del usuario interno que labora en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018. Metodología: estudio de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental; para la recolección de la información se aplicó cuestionarios de clima organizacional y satisfacción laboral a los profesionales de la salud; la muestra fue a la totalidad de la población por lo que se considera una muestra censal; para la prueba de hipótesis se utilizó el chi cuadrado para medir la independencia y el Tau-b de Kendall para medir el nivel de correlación. Resultados: se concluye que un 95% de confianza de la prueba chi-cuadrado existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del usuario interno que labora en el centro de Salud Centro del CLAS de Ttio - Cusco 2018 ( $p\text{-valor}=0,020 < 0,05$ ), donde se apreció un clima organizacional no saludable en un 76,2% en relación a la insatisfacción laboral, en cambio, un clima organizacional saludable asociado en un 77,8% con la satisfacción laboral del trabajador de dicha institución, por otro lado, el 44,7% percibe que el clima organizacional es no saludable, el 36,2% afirma que está por mejorar y solo un 19,1% sostiene que es saludable, el 61,7% del personal presenta insatisfacción laboral y el 38,3% satisfacción con el desarrollo de sus actividades dentro del Centro de Salud del CLAS Ttio - Cusco 2018.

Palabras claves: Clima organizacional, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The present research had the objective of determining the relationship the variables of organizational climate and job satisfaction of the internal user who works in the CLAS Health Center of Ttio - Cusco 2018. Methodology: quantitative type study, with a non-experimental design; for the collection of information, organizational climate and job satisfaction questionnaires were applied to health professionals; the sample was to the entire population so it is considered a census sample; for hypothesis testing, the chi-square was used to measure independence and Kendall's Tau-b to measure the level of correlation. Results: it is concluded that a 95% confidence of the chi-square test there is a relationship between organizational climate and job satisfaction of the internal user working in the Center of CLAS Ttio - Cusco 2018 Health Center ( $p\text{-value}=0.020 < 0.05$ ), where an unhealthy organizational climate was appreciated in 76.2% in relation to job dissatisfaction, on the other hand, a healthy organizational climate associated in 77, On the other hand, 44.7% perceive that the organizational climate is unhealthy, 36.2% state that it is in need of improvement and only 19.1% maintain that it is healthy, 61.7% of the personnel present job dissatisfaction and 38.3% satisfaction with the development of their activities within the CLAS Ttio, Cusco 2018 Health Center.

Key words: Organizational climate, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

“El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que integran la organización en este caso el personal de los establecimientos de salud y que influyen sobre su conducta” (1).

*“La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores”,* la cual es importante y fundamental para el diagnóstico y diseño de instrumentos de gestión en las entidades prestadoras de servicios de salud. La existencia de un ambiente adecuado y óptimo tiene una tendencia a repercutir positivamente en el desempeño del trabajador así como de la institución, por lo tanto, el éxito o el fracaso de las organizaciones dependen no solo de los individuos concretos que trabajan en ella sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellos; es decir de las relaciones existentes en el grupo y los diferentes grupos que constituyen la organización. El clima organizacional influye directamente sobre el desempeño del talento humano y los usuarios que acuden a este establecimiento de salud.

Actualmente se considera que la satisfacción del personal debe partir desde la organización y considerar las estrategias y metas que se anhela conseguir, lo cual será una realidad luego de que las instituciones desarrollen un modelo específico y eficiente en su institución, considerando los factores específicos que están relacionados y contribuyen a la satisfacción de los usuarios (2).

Los prestadores de servicios poseen una amplia variedad de carácter, cultura y valores, lo cual cambia entre las relaciones de los trabajadores y a su vez repercute en el desempeño de sus labores y en el logro de metas y objetivos planificados en la institución,

*para el mejor funcionamiento de una organización es importante examinar cuáles son las percepciones que el usuario interno tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelve, ya que de esto dependerá en gran manera su comportamiento (3,4).*

El diagnóstico desde las dimensiones del clima organizacional por parte del personal determina la posibilidad de mayores estímulos que repercuten en el mismo y su entorno laboral, lo que representa la situación laboral o medio de trabajo.

Se sostiene que el clima laboral es diferente al relacionar una institución pública de una institución privada; puesto que la influencia sustancial es de aspecto político orientado sobre las organizaciones públicas, en especial a los Establecimientos de Salud. Dentro de éstos se encuentra el Centro de Salud CLAS de Ttío el cual fue el objeto de estudio, para determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de sus empleados.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

**Capítulo I** abarca la caracterización del problema, formulación del problema, objetivos y justificación.

**Capítulo II** considera los antecedentes, bases teóricas y marco conceptual.

**Capítulo III** se desarrollan las hipótesis y variables, asimismo la operacionalización de variables.

**Capítulo IV** en el se encuentran el ámbito de estudio, tipo, nivel, y diseño de investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación, validez

y confiabilidad, metodología de recolección y procesamiento de datos, y el plan de análisis de datos.

**Capítulo V** muestran los resultados y la discusión y

Finalmente, se encuentran las:

**CONCLUSIONES,**

**RECOMENDACIONES,**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y**

**ANEXOS.**

# CAPITULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Caracterización del problema

La “estructura organizacional” al conjunto ordenado de diversas actividades requeridas para conseguir los objetivos planteados a nivel institucional (visión), además de la designación de un administrador designado como líder, autoridad y supervisor de un grupo determinado, quien establece medidas (sistemas y procedimientos) requeridos para la adecuada comunicación (horizontal y vertical) entre el personal de la institución.

El clima organizacional hace referencia a las concepciones colectivas de los trabajadores respecto a la jornada laboral, ambiente en donde desarrollan sus labores, relaciones interpersonales, las cuales se dan en el entorno laboral y regulaciones formales que repercuten en su trabajo, en adición para ampliar la perspectiva del concepto del clima organizacional se considera el análisis del centro de trabajo a una visión más general, considerando como variable sistémica el ambiente de trabajo, la cual repercute en la obtención de objetivos estratégicos.

Es la “percepción que los trabajadores y directivos forman de la entidad o empresa a la que pertenecen”, por lo que se entiende que dicha percepción incide directamente en el desempeño de la institución.

El clima organizacional , para describir el conjunto de características de determinada institución o una fracción de ésta, considerando las percepciones y sentimiento del personal que labora en la misma (2).

Se encuentra vinculado estrechamente con la interacción de las personas de manera individual y colectiva, incluyendo su estructura, organización así como los procesos los cuales significativamente influye en la conducta del personal así como en su desempeño en la organización; realzando la importancia que actualmente ha alcanzado, el clima organizacional es uno de los elementos fundamentales para el ejercicio de la gerencia de desarrollo, así como para la construcción de ambientes partiendo desde el fomento de procesos creativos, en adición de la repercusión de las conductas y comportamientos del personal de la institución, y de la influencia y relación con la satisfacción del mismo personal, la cual permite que el desempeño laboral se optimice de ,manera que se generen beneficios desde la calidad, eficacia y eficiencia del personal de la institución (4).

En España, se encontró que el clima organizacional influye de manera directa en la calidad de vida profesional y específicamente en la motivación de los trabajadores, se evidenció que un clima organizacional favorable fomenta mayor compromiso laboral y este mejora favorablemente la motivación intrínseca de los empleados (5).

En Chile se pudo encontrar que entre el clima organizacional general y la satisfacción laboral existe una correlación positiva, donde las relaciones entre algunas dimensiones del clima laboral como flexibilidad y reconocimiento son más significativas (6).

El Centro de Salud de Ttio en su calidad de CLAS, se constituye en un establecimiento de salud que genera ingresos económicos para su auto sostenimiento en base al desempeño de dicha actividad, el personal que labora en el establecimiento en su mayoría está compuesto por adultos y jóvenes no mayores de cuarenta años, casados de sexo femenino y de diferentes profesiones



y especialidades relacionadas con la salud, contando con personal nombrado y contratados, también se pudo apreciar que la mayor parte del tiempo se encuentran desmotivados, por parte de la jefatura inmediata, realizando sus labores de forma rutinaria. Respecto al incentivo al personal, se observa que no existen ni cartas de felicitación ni ningún tipo de reconocimiento por parte del jefe inmediato, lo que genera desinterés de los trabajadores a aportar iniciativas para optimizar el logro de resultados.

A la entrevista los trabajadores no consideran ser compensados con una remuneración justa que justifique las arduas jornadas laborales, lo que les genera una sensación de inconformidad e insatisfacción provocando muchas veces posiblemente que pierdan el entusiasmo para ir a laborar y en algunos casos la realización de sus tareas sin interés y solo por cumplir. El mayor porcentaje de los trabajadores son de la ciudad del Cusco y otros de la zona rural.

En cuanto a la organización del establecimiento, se aprecia un ambiente donde el gerente no establece mucha autoridad ni consenso entre el personal, no teniendo una adecuada toma de decisiones, por lo cual no existe una solución rápida ante las dificultades que surgen durante la vida laboral acumulando los problemas día a día, lo cual dificulta el desempeño del personal, algunos de los usuarios internos refirieron no sentirse respaldados por parte de la gerencia del establecimiento y sentirse insatisfechos en cuanto a la rápida solución de problemas.

Referente al compañerismo, se aprecia que el personal del Centro de Salud CLAS de Ttio a formado ciertos grupos aislados por lo cual surgen roces y conflictos entre ellos lo cual dificulta el trabajo en equipo, no existiendo confianza

entre los compañeros, generando un ambiente tenso entre ellos debido a la aparente falta de comunicación y la falta de socialización, originando relaciones interpersonales resquebrajadas.

Conversando con el personal sobre este aspecto, muchos refirieron no sentirse cómodos y a gusto con sus compañeros de trabajo, por los comentarios y susurros al oído entre ellos, según manifiestan y mencionan que ha generado constantes rotaciones de personal que no se acostumbra al ambiente en cierto punto hostil entre compañeros, afectando la vida laboral y el compañerismo en el establecimiento.

## **1.2. Formulación del problema de investigación**

### 1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018?

### 1.2.2 Problemas específicos

- PE 1: ¿Cuáles son las características generales del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018?
- PE 2: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018?
- PE 3: ¿Cuál es el grado de satisfacción del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco2018?

### **1.3. Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- OE 1: Identificar las características generales del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.
- OE 2: Medir el nivel de clima organizacional del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.
- OE 3: Estimar el grado de satisfacción del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.
- OE 4: Relacionar las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el Centro de Salud del CLAS de Ttio - Cusco 2018.

### **1.4. Justificación:**

La calidad de la atención exige que el profesional de salud realice su trabajo con eficiencia y calor humano, sin embargo, esto se ve afectado por el estado anímico y las condiciones laborales con que cuentan, por lo que, pese a que dentro de los lineamientos básico de las políticas de salud se busca brindar una atención de calidad al usuario, no se ha podido lograr dicho objetivo satisfactoriamente.

Frente a estos problemas surge la necesidad de investigar a qué se debe la ineficiencia actual que presentan los establecimientos de salud a nivel nacional, en cuanto a brindar una atención con calidad y calidez, no siendo ajeno a esta realidad del Centro de Salud del CLAS de Ttio, cuya necesidad de superación se encuentra plasmada en la misión y visión del mismo, donde se refleja el deseo de lograr la mejora continua de los servicios de salud tanto a niveles de calidad y calidez, siendo la clave para el logro de este propósito el talento humano que ahí labora, por lo cual un clima organizacional favorable es un elemento imprescindible en la consecución de este objetivo.

El objetivo de la presente investigación es de proporcionar información actualizada a las autoridades del Centro de salud del CLAS de Ttio a fin de que formulen estrategias orientadas a fortalecer y mejorar el clima organizacional a través de talleres, cursos de capacitación, que permitirán reforzar los factores positivos y sustituir los negativos en ideas que beneficien a los usuarios internos y mejoren la percepción en cuanto a su satisfacción laboral.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes:

##### 2.1.1 A nivel internacional:

Cortés NM; “diagnóstico del clima organizacional, Hospital Doctor Luis F Nachón, Xalapa, Veracruz, 2009”, en su estudio tuvo el objetivo de diagnosticar el ambiente organizacional del centro hospitalario estudiado; la metodología empleada fue de tipo descriptivo - observacional de corte transversal, contó con una muestra de 880 trabajadores pertenecientes al nosocomio, siendo el instrumento empleado el cuestionario de análisis del clima organizacional elaborado por la OPS; en los resultados se observaron que ningún departamento de los servicios administrativos correspondiente a la subdirección médica obtuvo un clima organizacional categorizado como satisfactorio, siendo el servicio de imagenología el que posee la puntuación más baja con un 1.6 categorizado como no satisfactorio; de manera que se concluyó que el personal que labora en el centro hospitalario estudiado no posee satisfacción con el presente clima organizacional (7).

Infante I, Moret A y Curbelo I, Cuba, 2007; con el propósito de determinar el grado de satisfacción laboral de los enfermeros a cargo del servicio de oncología respecto a la atención brindada; la metodología utilizada fue de tipo descriptivo - prospectivo, la muestra correspondió a todos los profesionales de enfermería que laboraban en el instituto y el instrumento empleado fue el un cuestionario construido por el equipo investigador; los resultados evidenciaron que el personal de enfermería se encuentra en un 5,2% bastante

en desacuerdo con la satisfacción laboral, por otro lado el 91,6% mencionan estar ni en acuerdo ni desacuerdo; concluyendo que los enfermeros oncológicos no se sienten satisfechos con las condiciones laborales actuales (8).

### **2.1.2 A nivel nacional:**

Huamán G y Ramos J; Huancavelica 2015"; con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional con la satisfacción laboral del personal de salud; se utilizó la metodología observacional, no experimental, correlacional y transversal, 63 trabajadores conformaron la muestra, se hizo uso de los instrumentos: escala de clima organizacional y satisfacción laboral; los resultados obtenidos evidencian la relación entre ambas variables debido al valor de la correlación de Spearman ( $p$  - valor = 0,030), por otro lado el 50,8% de la población participante indica que el clima organizacional es regular y satisfacción; en conclusión se evidencia que el clima organizacional y la satisfacción laboral son elementos esenciales en el logro de objetivos personales e institucionales (9).

Gutiérrez G, Payano C; Lima 2018"; con el propósito de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; la metodología fue un diseño transversal y correlacional, la población estuvo conformada por 50 enfermeras, los instrumentos empleados fueron dos cuestionarios tipo Likert para evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral; entre los resultados se halló una correlación entre las variables estudiadas a través de la prueba de Rho Spearman (0.223), el 33.8% manifestó encontrar un clima organizacional no saludable, donde 53.6% de los trabajadores se encontró

satisfecho; concluyendo que existe una relación significativa baja entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (10).

Castro E y Espinoza J; Huancayo 2014”; el objetivo de esta investigación fue determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras; la metodología empleada fue de un estudio de tipo descriptivo correlacional, con una población muestra de 25 profesionales de enfermería, los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de 21 preguntas para clima organizacional y otro de 33 ítems para evaluar la satisfacción laboral de las enfermeras; entre los resultados más relevantes se encontró que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los enfermeros (R de Pearson:  $r=0,762$ ,  $t_c=5,643$ ), así mismo se evidenció un clima organizacional inadecuado en un 72% y un 80% insatisfechos laboralmente; en conclusión: el personal enfermero se encuentra insatisfecho en un clima organizacional inapropiado (11).

### **2.1.3 A nivel local:**

Guzmán L; Cusco 2016”; cuyo objetivo fue relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral; la metodología usada fue de tipo descriptivo-transversal, la muestra estuvo compuesta por 66 enfermeros, los instrumentos abordados fueron cuestionarios sobre clima organizacional y satisfacción laboral del MINSA; entre los resultados más relevantes se tiene que más de la mitad de los participantes presentan una edad de 41 a 60 años, donde las mujeres son el sexo predominante en un 89,4%, en cuanto al clima organizacional un 56,1% es por mejorar y solo un 36,3% del personal está satisfecho laboralmente, así mismo se encontró una correlación positiva entre

ambas variables (Chi cuadrado = 0,0001); concluyendo que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores a considerar en el área de salud (12).

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional**

#### **2.2.1.1 Definición de Clima organizacional**

Es el ambiente interno existente de los miembros de una institución, la cual se encuentra directamente relacionada al grado de motivación del personal; el clima organizacional hace alusión específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; considerando los diferentes aspectos de la organización que desencadena a la estimulación y/o generación de diferentes tipos de esta en el personal de la institución por lo que la motivación es favorable en las circunstancias donde proporciona a nivel personal la satisfacción de necesidades de los integrantes y eleva la moral, es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades, en realidad el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (13).

Algunos autores denominan al clima organizacional como "Clima Laboral", el clima organizacional es importante en las instituciones que buscan ser competitivas, de mayor productividad y calidad del servicio que brindan, todo esto mediante estrategias internas en el personal.

El clima organizacional es un medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente



permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionada con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (13)

El clima organizacional es un grupo de características que describen a una organización y que la distinguen de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en las conductas de las personas en la organización (14).

Para Anzola el clima organizacional se basa en las percepciones e interpretaciones que el personal adquiere de su institución de manera permanentemente de forma relativa y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra (15).

Brunet, sostiene que el término de clima organizacional se mencionó y fue integrado a la Psicología organizacional por Gellerman en el año de 1960, considerando que dicho concepto se encuentra relacionado por las escuelas de Gestalt y por la escuela funcionalista (16).

Desde la perspectiva del pensamiento de Gestalt, el personal entiende el espacio en el que se encuentra partiendo desde los criterios inferidos y percibidos, de modo que el comportamiento de cada individuo evidencia su comportamiento desde la perspectiva que sostienen de su entorno; en ese entender el comportamiento de uno se encuentra influenciado por la del pensamiento gestalt que uno posee sobre su medio entorno y espacio laboral; en contraste el pensamiento de la escuela funcionalista sostiene que tanto pensamiento como comportamiento de la persona son dependientes de su entorno y las diferencias personales adquieren

importancia en la adaptación de la persona en su entorno (16).

Para Chiavenato, el clima organizacional es: “ *la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben y/o experimentan el personal de una institución*”, la cual considera diversos aspectos que mutuamente se sobreponen en grados diversos, entre ellos: el tipo de organización, políticas de la institución, tecnología, reglamento interno (factores estructurales), sistema de valores, actitudes además de las formas de conductas que genera impulso o en su defecto castigo (Factores sociales) (17).

Según Seisdedos, es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; resalta la importancia de cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de la percepción de otras personas, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización (18).

Para Schein el contexto organizacional en algunos casos denominado ambiente o cultura, comprende el conglomerado de supuestos, valores, normativas y creencias que convergen entre integrantes (19).

Rodríguez afirma que son puntos de vista compartidos entre los integrantes de una organización en relación a la ocupación, contexto físico en el que se presenta, relaciones interpersonales y regulaciones formales comprendidos en el entorno laboral (20).

Dessler, plantea que no existe un acuerdo respecto a la conceptualización del término “clima organizacional”, puesto que las definiciones gravitan entorno a los factores organizacionales, tanto factores objetivos como: estructura, normativas, políticas; como factores subjetivos como la

cordialidad y el apoyo (21).

Méndez posee la concepción de que el clima organizacional corresponde a un contexto innato de la organización, generado y captado por la personas de acuerdo a las disposiciones que localice en el proceso de interrelación social, además de la estructura organizacional que se manifiesta por distintas variables como: objetivos, estímulo, capacidad de liderazgo, determinación de decisiones, control , relaciones interpersonales y colaboración, que contribuyen a encaminar la creencia , punto de vista, nivel de participación y conducta definiendo de esta manera el comportamiento y grado de eficiencia laboral (22).

En síntesis el clima organizacional son: *“Las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otros”*; es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra (23).

### **2.2.2 Dimensiones representativas del clima organizacional**

Son aquellos aspectos que pueden ser parametrados por la entidad empleadora y que intervienen en el desarrollo de actividades de las personas, por tal razón resulta imprescindible saber las distintas dimensiones abarcadas (24).

De modo que Stinger y Litwin mencionan que existen nueve dimensiones que son los peldaños conformantes del clima laboral en una organización, entre ellas se tiene (24):

1. Estructura. Enmarca la percepción de los trabajadores de la entidad empleadora sobre el número de reglas, técnicas, documentación, etc. resaltando la burocracia en los procesos y el entorno laboral libre de flujo dinámico (24).
2. Responsabilidad. Conocido también con el término “empowerment”, hace referencia a la autonomía que presentan los empleados sobre las decisiones importantes en su centro laboral, interviene en mayor grado la supervisión del jefe inmediato superior, en la cual se establece una relación no estrecha o vinculativa emocionalmente fuerte a nivel personal (24).
3. Recompensa. Es la percepción de reconocimiento que presenta el empleado con respecto a sus servicios brindados dentro del campo laboral en la entidad empleadora (24).
4. Desafío. Es entendido como el sentimiento evidenciado por el empleado con respecto a los desafíos que tiene el trabajo, con la finalidad de cumplir objetivos propuestos en el área (24).
5. Relaciones. Basado en la percepción de los lazos interpersonales establecidos por la persona por la existencia de un entorno laboral grato, de trato respetuoso entre pares y superiores (24).
6. Cooperación. Direccionado a los sentimientos del personal de trabajo acerca de la voluntad de cooperación por parte de los encargados de la dirección y de los demás integrantes de la organización, resaltando la ayuda mutua unos con otros (24).

7. Estándares. Modelo que sirve como punto de partida para ayudar a medir parámetros establecidos acerca del rendimiento laboral dentro de la entidad empleadora (24).
8. Conflictos. Referido al grado en que los integrantes de la entidad empleadora aceptan positivamente la opinión, comentarios y/o discrepancias, con la finalidad de solucionar rápidamente los desacuerdos (24).
9. Identidad. Se comprende como la sensación de pertenencia al entorno laboral, particularmente sustentado en el establecimiento de objetivos individuales compartidos con la organización (24).

Conocer el clima organizacional ayuda a conseguir una retroalimentación sobre las características que determinan la actitud laboral, facilitando así la introducción de nuevos esquemas de cambio en cuanto a conductas y actitudes de los empleados (24).

Se enfatiza que el clima organizacional va enlazado con el comportamiento de los empleados, ya que a través de la percepción en el área de trabajo se llega a condicionar el grado de motivación y rendimiento laboral (15).

#### **2.2.2.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional**

El clima y la cultura organizacional son muy importantes para la comunicación en las organizaciones y las relaciones laborales, la diferencia radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima organizacional es el ambiente que nace de la cultura; entonces se puede considerar que el clima está sustentado en las diferentes relaciones de

trabajo grupales e individuales que tienen lugar dentro del ambiente laboral, que de acuerdo a ello, la empresa o entidad empleadora mide el nivel de desempeño, logro de metas y calidad de servicio prestado por los trabajadores, de modo que el clima organizacional se logra cuando se cuenta con una infraestructura, equipos y personal en condiciones óptimas sin interrupciones en las líneas de trabajo; en cambio la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones, creando el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo; de esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento (25).

Por lo tanto, es importante cuidar del clima y cultura organizacional para lograr beneficios claros en la motivación, la productividad y el éxito de una empresa (25).

### **2.2.3 Factores que intervienen en el clima organizacional**

De acuerdo a Davis y Newstrom, el clima organizacional positivo funciona en base al grado de motivación presente dentro del ambiente laboral, así mismo, las actitudes de los empleados y del empleador en conjunción con el liderazgo, y las medidas de afrontamiento que se toman frente a los conflictos internos que surgen en la organización (26).

La percepción del clima organizacional que tiene el trabajador depende significativamente de los factores antes mencionados, dicho clima percibido produce diversas actitudes en el individuo que influyen en el nivel de

desempeño, por lo que se puede llegar a decir que el flujo del clima laboral es dinámico (26).

Dentro de los factores que intervienen en el clima organizacional se encuentran:

**I) Motivación:** Es aquella fuerza de voluntad que permite a la persona tener el impulso necesario para realizar sus diferentes actividades cotidianas dentro de su centro de trabajo (26).

**II) Actitudes:** Característica que influye en la percepción del clima laboral, entendiendo a dicho término como: *"disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad, la actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador, pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización"* (26).

De modo que el control basado en el temor la disciplina autoritaria no es posible ni aconsejable, siendo ineficiente y revelando faltas de respeto a la dignidad humana; la única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás, por ello se ha corroborado que las bases de un adecuado ambiente laboral está vinculado con los siguientes criterios: calidad directiva, carrera profesional, compatibilización del área laboral con el contexto personal y la satisfacción del puesto laboral (27).

**III) Creatividad** en el cargo: De acuerdo a diferentes estudios se considera que las prácticas de los que más afectan la creatividad son :

- a) Reto: conlleva el tener en consideración la destreza y el pensamiento inventivo, el primero se basa en las habilidades que un individuo posea y pueda realizar en el área laboral de forma más amplia, el segundo comprende la perspectiva de las personas hacia los problemas y soluciones, además de su facultad para agrupar las ideas presentes creando combinaciones nuevas (12).
- b) Libertad: el código de la creatividad es otorgar a las personas autonomía, en otras palabras es brindar a los trabajadores la libertad para que puedan enfocarse en su labor reforzando la motivación y entregando titularidad de la tarea a realizar y sus resultados; de esta manera permite que los individuos se centren en los problemas, aprovechando de mayor forma su destreza y habilidad de pensamiento inventivo, teniendo en cuenta que las actividades a darse precisan de un gran esfuerzo, más sin embargo pueden emplear sus capacidades para enfrentar el reto (27).
- c) Trabajo en equipo: los administradores a cargo deben de conocer a sus trabajadores al momento de elaborar grupos laborales, para ello, contrariamente de lo pensado, deben realizarlo con un grupo interdisciplinario, con encauces de trabajos suplementarios; dicho así este se basa en distintos conocimientos de carácter práctico y estilos de pensamiento



inventivo, debido a que las nociones suelen mezclarse y ejecutarse de formas muy prácticas e incentivantes, a esto se le suma que los participantes compartan de manera entusiasta el obtener la meta del grupo de trabajo; dado que los participantes deben presentar una evidente disposición de contribuir con sus colegas durante momentos de crisis y contratiempos, siendo que cada individuo forme parte del equipo y sea capaz de reconocer las perspectivas y conocimiento particular de cada integrante da a conocer (34).

d) Estímulos de los directivos: Desde el momento en que los individuos poseen motivación inherente se comprometen con su labor por el desafío que conlleva y por la satisfacción que les produce, la labor por sí misma es estimulante, debido a ello los directivos al momento de elegir al personal deben reflexionar detalladamente que posible aspirante sea el óptimo para el puesto a ejercer; ya que independientemente de la motivación inherente del trabajador, éste no rendirá adecuadamente si no cumple con sus intereses; adicional a ello es importante que a los trabajadores se los incentive no solo económicamente sino de forma personal para comprometerlos con la empresa y hacerlos sentir como pieza clave de la misma (27).

e) Apoyo de la organización: el ánimo generado por los directivos es vital para la generación de creatividad en el área a cargo, sin embargo esta tiene un verdadero mejoramiento cuando el

trabajador capta que es respaldado por toda la organización (27).

**IV) Relaciones interpersonales** en el área laboral con los jefes y subalternos:

En el área laboral es fundamental reflexionar las expectativas que poseen los trabajadores desde el punto de vista del contrato psicológico, el cual se basa en un acuerdo implícito entre los trabajadores y la directiva de la empresa a cargo, es decir lo que se espera de ambas partes involucradas; de manera que este contrato conceptualiza las expectativas de comportamiento que comprende cada rol, esperando que los directivos tengan un trato justo con sus trabajadores, con condiciones que favorezcan un clima laboral afable, teniendo una comunicación clara de forma habitual y se tenga la adecuada retroalimentación del accionar del trabajador; asimismo los trabajadores deben poseer un actitud positiva, seguir indicaciones y tener lealtad con la entidad que laboran; de manera que el vínculo entre jefes y trabajadores se fortalezca y no se deteriore afectando la productividad laboral (27).

**V) Relaciones interpersonales en el trabajo con los colegas:**

Para comprender cómo se dan las relaciones interpersonales entre los colegas de una misma entidad es vital tener en consideración que un equipo es una agrupación de individuos que interaccionan entre sí, identificándose sociológicamente y sintiéndose parte de una misma sociedad; asimismo los grupos pueden llegar a ser tanto formales como informales, siendo formales aquellos que se da por medio de la disposición brindada por la entidad con el fin de aportar al alcance de objetivos organizacionales, los informales

corresponden a vínculos establecidos más allá de lo demandado por la administración (27).

**VI) Evaluación del desempeño:** es una valoración que se da de forma sistemática acerca del accionar de los individuos en los puestos que ocupan, generalmente esta tarea es una responsabilidad de línea que en ocasiones es realizada por el superior directo, el mismo trabajador o de un propio comité de evaluación que lo realizan a través de criterios específicos de evaluación (27).

#### **2.2.4 Satisfacción laboral**

Es el comportamiento de las personas dentro de la organización que laboran, que inicia con el repaso de los aportes fundamentales de la psicología al accionar organizacional, por ello se realiza la correspondencia pertinente a los determinados conceptos de satisfacción laboral y las actitudes (28).

Diversos autores citan ambos términos como si fueran actitudes sinónimas, entre ellos cabe resaltar al psicólogo Aamodt quien menciona en su libro, que tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral son elementos percibidos en un nivel complementario dentro del campo de trabajo, en concordancia a estudios realizados, los empleados que muestran una alta satisfacción suelen presentar un mayor compromiso con su entidad empleadora, produciéndose entonces actitudes positivas frente al trabajo como: la puntualidad para cumplir las tareas asignadas y programadas, rendimiento sobresaliente, innovación en el área o actividad realizada, pensamiento creativo, participación activa y permanencia constante en el puesto de trabajo (29).

Schleider, Watt y Greguraje se refieren como la denominada “consistencia afectiva-cognoscitiva”, la cual es entendida desde la perspectiva de la satisfacción, es decir, que los empleados que se encuentran satisfechos laboralmente tienden a desempeñarse favorablemente y con un estatus de productividad incrementado de manera sobresaliente (4).

Para Atalaya la satisfacción involucra un agrupamiento de las diversas habilidades expuestas en la práctica, básicamente es la capacidad que posee el individuo para realizar de manera destacada una tarea designada, asimismo aborda cómo el sujeto actúa y se siente dentro de su entorno laboral, y es ahí donde surge la insatisfacción o satisfacción en el trabajo por factores tales como el área físico laboral, el trato brindado por sus superiores, la percepción de realización o la oportunidad de aprender e implementar sus saberes en la práctica (30).

Para Wright y Davis la satisfacción laboral es una representación interactiva entre el trabajador y su ambiente, ambas variables relacionadas estrechamente con los requerimientos que desean y con los que son recibidos por los empleados, suponiendo así, que a mayor satisfacción laboral el nivel de productividad también asciende, asimismo los beneficios brindados por el empleador influyen significativamente en la habilidad y esfuerzo que los trabajadores están dispuestos a dedicar en sus horas de trabajo (31).

#### **2.2.4.1 Determinantes de la satisfacción laboral**

Para Atalaya los diversos factores que están en relación con el empleado influyen en gran medida en cuanto a la satisfacción laboral que él o ella percibe, por ejemplo, el hecho de estar en un trabajo que busque la

innovación y puesta en práctica de la creatividad, beneficios igualitarios entre trabajadores, ambiente laboral favorable y colegas predispuestos a brindar la ayuda necesaria cuando sea requerido por uno de los empleados (29).

Comúnmente los trabajadores suelen dar preferencia a puestos laborales en los cuales les brinden facilidades de desempeñar y desarrollar sus capacidades, donde el empleador ofrece una diversidad de tareas en conjunto con una retroalimentación sobre lo avanzado, mejoras necesarias y apreciación valorativa; sin embargo, es preciso entender que las tareas que poseen un mínimo o un máximo de retos en cuanto a la superación de metas tienden a producir frustración y sentimientos de insuficiencia en el empleado, pero que en condiciones moderadas normales los trabajadores sienten placer y se encuentran satisfechos con ellos mismo y con el trabajo que desempeñan (29).

Otro punto importante es el salario, el trabajador siempre desea conseguir un abono económico que satisfaga sus necesidades en el campo personal y/o familiar por la calidad de trabajo brindado; así mismo, el entorno laboral juega un papel fundamental dentro de la satisfacción laboral, ya que un ambiente limpio, cómodo y con los recursos necesarios para el trabajo, el empleado siente un mayor grado motivación para poner en práctica sus habilidades (29).

#### **2.2.4.2 Mejoría de la satisfacción laboral**

Alcanzar la satisfacción laboral involucra observar detenidamente las actitudes y el desenvolvimiento expresado por los empleados, porque si un conjunto de ellos se encuentran insatisfechos, la cadena de servicios

ofrecidos pierde la calidad en la atención prestada, por ello, se debe buscar entre los trabajadores insatisfechos las razones de la misma (29).

Las causas de la insatisfacción son diversa, entre las principales se encuentran, una inadecuada supervisión, escasos materiales y/o equipos de trabajo, ambiente laboral desorganizado, inseguridad, compensación económica desfavorable al puesto de trabajo, constantes problemas de índole interpersonal entre empleados, oportunidades de progreso decadentes, restricción de la creatividad (29).

Descubrir la causa de la falta de satisfacción en el trabajo puede resultar un problema que se debe abordar bajo un seguimiento continuo, debido a que no siempre la causa aqueja o dicha por el empleado esconde un trasfondo real, por ejemplo, un trabajador se puede quejar que la comida proporcionada por la entidad empleadora está en inadecuadas condiciones cuando en verdad el conflicto es una supervisión desatenta; no obstante, en muchas ocasiones el personal no llega a emitir una queja al área de recursos humanos a causa de sentirse amenazados por sus opiniones o poder tener graves consecuencias con los superiores en su entorno laboral “represalias” (29).

Si la insatisfacción abarca a más de dos empleados, el ingreso de un cuestionario de carácter anónimo es un adecuado método para dar a relucir el origen de la falta de satisfacción entre el personal, pero se debe tener en cuenta que en ocasiones los trabajadores son suspicaces y sus respuestas a los cuestionarios pueden ser errados o malintencionados (29).

### **2.2.4.3 Recursos para enfrentar la insatisfacción**

Determinado la causa de la falta de satisfacción en el personal, se puede llegar a abordar el problema de la siguiente manera:

- Implementación de un equipo especializado en la supervisión del personal, cambios en los abonos económicos o en el diseño de nuevos puestos de trabajo.
- Transferencia del personal a áreas que son adecuadas a las habilidades de los mismos “reasignación del personal”.
- Establecimiento de metas reales a corto, mediano y largo plazo con recompensas viables, por ejemplo, un incentivo económico, el empleado o el área del mes, etc.
- Promoción de la comunicación asertiva para llegar a evitar rumores o malos entendidos entre los trabajadores.
- Fomento de las actividades de confraternización con el fin de fortalecer los lazos del equipo de trabajo, conocerse mejor unos con otros y mantener un perfil saludable con el entorno interpersonal (29).

### **2.3 Marco conceptual**

- **Visión:** Es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.
- **CLAS:** (Comités locales de administración de salud). El CLAS es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica, integrada por representantes de la comunidad organizada, para administrar un puesto o centro de salud, con el fin de mejorar la salud de la comunidad.

- Usuario interno: Los clientes comprenden a los empleados que trabajan cotidianamente en la institución de salud para que las operaciones sean un éxito.
- Usuario externo: Son los clientes o personas que hacen uso de los servicios que ofrece como institución de salud, los clientes externos e internos pueden cumplir funciones diferentes, pero ambos son fundamentales para la viabilidad de los servicios de salud.
- Ambiente de trabajo: Sentimiento de pertenencia del trabajador respecto a la institución, comunicación interna y externa, así como la toma de decisiones individual o grupalmente.



## **CAPITULO III**

### **HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis general**

El clima organizacional está relacionado significativamente con la satisfacción Laboral del personal que trabaja del CLAS de Ttio, Cusco 2018.

#### **3.2 Identificación de variables**

Variable 1: Clima organizacional

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relación
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

Variable 2: Satisfacción Laboral del Usuario Interno

- Trabajo Actual
- Trabajo en general
- Interacción con el jefe inmediato
- Oportunidad de progreso
- Remuneraciones e incentivos

- Interacción con los compañeros de trabajo
- Ambientes de trabajo

Variables intervinientes:

- Edad.
- Sexo.
- Profesión.
- Condición laboral.
- Tiempo de servicio.
- Estado civil.

### 3.3 Operacionalización de variables

#### Variable 1: Clima organizacional

variable	conceptualización operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Escalas de medición
Clima organizacional	Son las percepciones emocionales, actitudinales en términos de motivación, comunicación, relaciones interpersonales y liderazgo que involucran aspectos de convivencia y sensación de estadía en el ambiente laboral del personal del Centro de Salud de Ttio.	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de tareas de acuerdo a la función específica.</li> <li>- Conocimiento de las tareas o funciones específicas a realizar en la organización.</li> </ul>	- 220 a 275: Saludable.	Ordinal
		Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo</li> </ul>	- 165 Por Mejorar.	
		Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen incentivos laborales</li> <li>- El trabajo es evaluado en forma adecuada</li> <li>- Recompensa con premios y reconocimientos distribuidos en forma justa</li> </ul>	Menos de 165 No saludable	

		Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes</li> <li>- Empatía Comunicación</li> <li>- Emociones</li> </ul>		
		Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe apoyo por parte de sus compañeros en el trabajo,</li> <li>- Existe comunicación de errores, dudas o dificultades en el trabajo.</li> <li>- Existe amistad entre usted y su superior inmediato.</li> </ul>		
		Estándares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de los integrantes de una institución referente al énfasis que brinda la organización respecto al reglamento de rendimiento</li> <li>- Lenguaje corporal</li> </ul>		

		Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje corporal</li> <li>- Desacuerdo.</li> <li>- Conflicto con el sistema de valores.</li> <li>- Deseo de poder.</li> <li>- Aumento de falta de respeto.</li> <li>- Falta de un proceso evaluativo</li> </ul>		
		Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la organización de salud.</li> <li>- Desarrollo de la organización de salud.</li> </ul>		
		Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios y salarios razonables.</li> <li>- Remuneración acorde al trabajo desempeñado.</li> </ul>		
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de información del jefe inmediato previa toma de decisión.</li> <li>- Durante la toma de decisiones la organización permite la participación.</li> </ul>		



**Variable 2: satisfacción laboral**

Variable	Conceptualización operacional	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Escala
Satisfacción laboral del usuario interno	Estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales en relación a Motivación, Comunicación, relaciones Interpersonales ,	Trabajo actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos laborales y responsabilidades claros</li> <li>- Favorece el desarrollo de habilidades.</li> <li>- Información oportuna y adecuada sobre desempeño y resultados alcanzados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De 88 a 110 Satisfecho</li> <li>● Menos de 88 Insatisfecho</li> </ul>	Ordinal
		Trabajo en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al medio laboral del centro de trabajo</li> <li>- Satisfacción con el centro laboral</li> </ul>		
		Interacción con el jefe inmediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Jefes reconocen un trabajo bien hecho</li> <li>- Los Jefes solucionan los problemas</li> <li>- Los Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones</li> </ul>		

	Liderazgo y trabajo en equipo de los	Oportunidad de progreso	- Oportunidad para recibir capacitación para desarrollo de habilidades
	Trabajadores del centro de salud de Ttio	Remuneraciones e incentivos	- Remuneración adecuada en relación al trabajo que ha realizado
		Interrelación con los compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre el reglamento del personal de la institución.</li> <li>- Trato digno al trabajador sin distinción de cargo.</li> <li>- El ambiente de la institución permite la expresión libre de opiniones sinceras sin represalias posteriores.</li> </ul>
		Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre el reglamento del personal de la institución.</li> <li>- Trato digno al trabajador sin distinción de cargo.</li> <li>- El ambiente de la institución permite la expresión libre de opiniones sinceras sin represalias posteriores.</li> </ul>



**Variables intervinientes:**

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Categoría</b>	<b>Escala de medición</b>
Edad	tiempo transcurrido desde su nacimiento hasta su último cumpleaños	Edad en años cumplidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De 20 a 30 años</li> <li>- De 31 a 40 años</li> <li>- De 41 a +</li> </ul>	Nominal
Sexo	Condición orgánica que distingue al varón de la mujer	Atributo de la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masculino</li> <li>- Femenino</li> </ul>	Nominal
Estado civil	Situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, que establece ciertos derechos y deberes	Situación legal de la pareja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soltero.</li> <li>- Casado.</li> <li>- Conviviente.</li> <li>- Viudo</li> <li>- Otro</li> </ul>	Nominal
Profesión	Actividad realizada según su profesión que realiza.	Título académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesional</li> <li>- Personal técnico</li> </ul>	Nominal
Condición laboral	Situación laboral que tiene el profesional	Contrato de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombrado</li> <li>- Contratado</li> <li>- CAS</li> <li>- Otros</li> </ul>	Nominal

Tiempo de servicios	Periodo de tiempo que lo realiza	Contrato de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos de 1 año</li> <li>- De 1 a 3 años</li> <li>- De 3 a 5 años</li> <li>- De 5 a más años</li> </ul>	Ordinal
---------------------	----------------------------------	---------------------	---	---------

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Ámbito de estudio:**

El comité local de Administración de Salud de Ttio (CLAS de TTIO) se encuentra ubicado en la Avenida 28 de Julio s/n Lote E de la urbanización de Ttio Wanchaq Cusco. Es un Establecimiento de Salud considerado parte de la Red Cusco Norte de la Micro red de Wanchaq de categoría de 1 – 3, según la DISA Cusco; donde se imparte los servicios y la atención de salud. El centro de salud CLAS de Ttio cuenta con 58 trabajadores entre personal profesional y personal técnico, así mismo ofrece los servicios básicos de: Medicina general, Pediatría, Cirugía, Estomatología, Ginecología, Oftalmología, Psicología, Tópico y Rayos X; caracterizado principalmente por la gran afluencia de personas en su mayoría adultos.

#### **4.2 Tipo, Nivel y Diseño de investigación**

##### 4.2.1. Tipo de estudio

##### Investigación básica

Según el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación básica de acuerdo a Carrasco, porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, buscando ampliar y profundizar los conocimientos existentes (30).

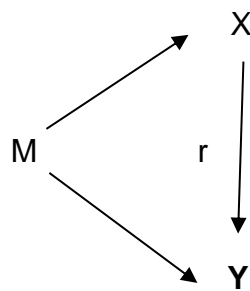
#### 4.2.2. Nivel de investigación

Correlacional: Debido al propósito de medir el grado de relación existente entre las variables estudiadas, con la finalidad de determinar la relación y su posterior análisis de correlación.

#### 4.2.3. Diseño de investigación

Transversal: Se estudiaron las variables clima organizacional y satisfacción del usuario mediante un corte en el tiempo

El Diseño de investigación se diagrama de la siguiente manera:



Donde:

M = muestra

X = Clima organizacional

Y = Satisfacción laboral

r = Posibles correlaciones

### 4.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis para la presente investigación está constituida por los usuarios internos que trabajan en el Centro de Salud CLAS de Ttio.

### 4.4 Población y Muestra

#### 4.4.1 Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por todo el personal asistencial que labora en las áreas asistenciales del Clas de Ttio, conformado por 52 personas, a las cuales se les aplicaron los criterios de inclusión y exclusión planteados.

##### **Criterios de Inclusión**

- Quienes laboren de 150 a más horas
- Quienes cuenten con más de tres meses de permanencia en el establecimiento
- Profesionales y técnicos

##### **Criterios de Exclusión**

- Quienes se encuentra con licencia o de vacaciones
- Administrativos
- Quienes no deseen participar del estudio
- Personal de vigilancia.

#### 4.4.2 Muestra

Después de la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, la muestra se vio constituida por 47 usuarios internos del Centro de salud CLAS de Ttio; En adición, el tipo de muestreo es censal, no probabilístico.

### **4.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### 4.5.1 Técnica

Se utilizó como técnica: la encuesta. El llenado de la encuesta fue realizado por el personal de salud en sus consultorios antes de la atención

al público, el tiempo empleado para su aplicación fue de 40 minutos aproximadamente.

#### 4.5.2 Instrumento

Se utilizó un cuestionario que conformado por 3 partes: la primera parte considera los datos personales y sociodemográficos del participante, la segunda parte el Clima Organizacional y la tercera parte la satisfacción laboral, cada ítem se mide a través de una escala de likert:

CÓDIGO	ESTOY
5	Totalmente de acuerdo con la opinión
4	Mayormente acuerdo con la opinión
3	Indiferente a la opinión
2	Pocas veces de acuerdo con la opinión
1	Totalmente en desacuerdo con la opinión

Clasificándose al final el clima organizacional:

1. 220 a 275: Saludable
2. 219 a 165: Por mejorar
3. Menos de 165: No saludable

Satisfacción laboral:

1. 88 a 110 : Satisfecho
2. Menos de 88: Insatisfecho

#### 4.6 Validación y confiabilidad del instrumento

El instrumento que evalúa el Clima Organizacional se tomó de las encuestas de Clima Organizacional y Satisfacción laboral validados por el MINSA, los mismos que sufrieron adecuaciones en el orden de los ítems por motivos del presente estudio, por lo cual dicho instrumento fue revalidado por juicio de tres

expertos, quienes luego de realizar la evaluación del instrumento, sugirieron que el nuevo orden establecido mejora la comprensión y el procesamiento de datos, además uno de ellos sugirió orientar al participantes en cada ítem durante la aplicación del instrumento para acelerar su resolución.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto, obteniendo un alfa de Cronbach de 0,69, lo que permite concluir que el instrumento presenta alta confiabilidad.

#### **4.7 Metodología de recolección de datos**

En primera instancia, se coordinó con el gerente del Centro de Salud CLAS de Ttio para realizar el estudio, se informó al personal del Centro de Salud CLAS de Ttio sobre el estudio y se solicitó su consentimiento para participar en el mismo.

Una vez informados se explicó a los trabajadores como debían llenar las encuestas: en la primera parte consignaron sus datos personales, en la segunda y tercera parte se valoraron sus respuestas con puntajes del 1 al 5 según escala de Likert.

Cada profesional llenó la encuesta en su consultorio antes de empezar la atención al público, brindándoles entre 30 a 40 minutos para el llenado de las mismas, una vez culminado se procedió a recoger las encuestas tras un agradecimiento verbal.

#### **4.8 Procedimiento y Análisis de datos**

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete de análisis estadístico SPSS V.26.0, Se realizó el análisis de tablas de contingencia: prueba de no asociación que evidencia la independencia de ambas variables

aleatorias, se hizo uso de la prueba de chi-cuadrado para analizar la relación entre las variables de estudio y el tau de Kendall para el medir el grado de asociación; Finalmente se aplicó la técnica de encuesta para la verificación de hipótesis se comprobó con la correlación Tau-B de Kendall y la Chi cuadrado de la asociación de las variables de estudio.

### Plan de análisis de datos

Hipótesis a ser probada	El Clima Organización está relacionado significativamente con la satisfacción Laboral del personal que trabaja en el CLAS de Ttio, Cusco 2018
Hipótesis nula	El Clima Organización no está relacionado significativamente con la satisfacción Laboral del personal que trabaja en el CLAS de Ttio, Cusco 2018
Hipótesis alterna	El Clima Organización está relacionado significativamente con la satisfacción Laboral del personal que trabaja en el CLAS de Ttio, Cusco 2018
Nivel de significancia	5%
Prueba estadística	0
Regla de decisión	Si $P < 0.05$ se acepta $H_a$ Si $P > 0.05$ se acepta $H_o$

Fuente: Elaboración propia



## CAPITULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 RESULTADOS

TABLA 1

**CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS USUARIOS INTERNOS QUE LABORAN EN EL CENTRO DE SALUD DEL CLAS DE TTIO - CUSCO 2018.**

CARACTERÍSTICAS	N	%
<b>Edad</b>		
22 a 40	06	12,76
41 a 60	34	72,34
91 a más	07	14,89
Total	47	100
<b>Sexo</b>		
Masculino	12	26,53
Femenino	35	72,34
Total	47	100
<b>Estado civil</b>		
Soltero	13	27,65
Casado	25	53,19
Conviviente	09	19,14
Total	47	100
<b>Profesión</b>		
Personal profesional	28	59,57
Personal técnico	15	31,91
Otros	04	8,51
Total	47	100

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 1 se aprecia que 72,3% de los usuarios internos sus edades oscilan entre los 41 a 60 años, 74,5% del personal son de sexo femenino, con respecto al estado civil 53,3% son casados(as) y en relación a la profesión 59,6% corresponden a profesionales de diferentes áreas.

**TABLA 2**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL USUARIO INTERNO QUE LABORA EN EL**  
**CENTRO DE SALUD DEL CLAS DE TTIO - CUSCO 2018**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
No Saludable	21	44,7
Por Mejorar	17	36,2
Saludable	9	19,1
Total	47	100

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Según la percepción del usuario interno del Centro de Salud del CLAS de Ttio, para el 44,7% el clima organizacional del centro de salud del Clas de Ttio es no saludable y en el 36,2% se encuentra por mejorar y solo en el 19,1% es saludable (Anexo 1).

**TABLA 3**  
**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS USUARIOS INTERNOS**  
**QUE TRABAJAN EN EL CENTRO DE SALUD DEL CLAS DE TTIO – CUSCO 2018**

DIMENSIONES	No Saludable		Por Mejorar		Saludable		Total	
	n	%	N	%	N	%	N	%
Estructura	18	38,3	21	44,7	8	17,0	47	100
Responsabilidad	19	40,4	18	38,3	10	21,3	47	100
Recompensa	23	48,9	17	36,2	7	14,9	47	100
Desafío	12	25,5	18	38,3	17	36,2	47	100
Relaciones	18	38,3	16	34,0	13	27,7	47	100
Cooperación	16	34,0	19	40,4	12	25,5	47	100
Estándares	21	44,7	17	36,2	9	19,1	47	100
Conflictos	16	34,0	23	48,9	8	17,1	47	100
Identidad	22	46,8	16	34,1	9	19,1	47	100

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 3, se observa que en las dimensiones responsabilidad (40,4%), recompensa (48,9%), relaciones(38,3%), estándares (44,7%) e identidad (46,8%) es no saludable y en proceso por mejorar las dimensiones de estructura (44,7%), desafío (38,3%), cooperación (40,4%) y de conflictos (48,9%9).

**TABLA 4**

**SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS QUE LABORAN EN  
EL CENTRO DE SALUD DEL CLAS TTIO - CUSCO 2018**

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Insatisfecho	29	61,70
Satisfecho	18	38,30
Total	47	100

Fuente: Elaboración propia

**interpretacion:**

En la tabla 4 se observa que el 61,7% de los trabajadores manifiestan estar insatisfechos laboralmente.

**TABLA 5**  
**DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE**  
**LABORA EN EL CENTRO DE SALUD DEL CLAS DE TTIO – CUSCO**  
**2018**

DIMENSIONES	Insatisfecho		Satisfecho		Total	
	n	%	n	%	N	%
Trabajo actual	34	72,3	13	27,7	47	100
Trabajo en general	31	66,0	16	34,0	47	100
Interacción con el jefe inmediato	30	63,8	17	36,2	47	100
Oportunidades de progreso	37	78,7	10	21,3	47	100
Remuneraciones e incentivos	28	59,6	19	40,4	47	100
Interrelación con compañeros de trabajo	33	70,2	14	29,8	47	100
Ambiente de trabajo	33	70,2	14	29,8	47	100

Fuente: Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 5, se observa que en todas las dimensiones de la satisfacción laboral como en el trabajo actual (72,3%), trabajo en general (66%), en la interacción con el jefe inmediato (63,8%), oportunidades de trabajo (78,7%), remuneraciones e incentivos

(59,6%), interrelación con compañeros (70,2%) y ambiente de trabajo(70,2%) el personal manifiesta estar insatisfecho.

**TABLA 6**  
**RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL**  
**USUARIO INTERNO QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD DEL**  
**CLAS DE TTIO - CUSCO 2018**

	No Saludable		Por Mejorar		Saludable		Total	
	N	%	N	%	N	%	n	%
Insatisfecho	16	76,2	11	64,7	2	22,2	29	61,7
Satisfecho	5	23,8	6	35,3	7	77,8	18	38,3
Total	21	100	17	100	9	100	47	100

Fuente: Elaboración propia

**INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 6, se evidencia que el 76,2% de la población estudiada se siente insatisfecho laboralmente y considera que el clima laboral es no saludable en el centro de Salud CLAS Ttio – Cusco 2018.

**TABLA 7**

**RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL USUARIO INTERNO QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD DEL CLAS DE TTIO - CUSCO 2018**

Satisfacción laboral		Clima organizacional							
		Trabajo actual	Trabajo en general	Interacción con el jefe inmediato	Oportunidades de progreso	Remuneraciones e incentivos	Interrelación con compañeros de trabajo	Ambiente de trabajo	Satisfacción laboral
Estructura	Tau-b	.110	.205	.317	.216	.391	.298	.228	.265
	p-valor	.431	.144	<b>.024</b>	.124	<b>.005</b>	<b>.034</b>	.104	.059
Responsabilidad	Tau-b	.111	.197	.334	.068	.341	.335	.221	.253
	p-valor	.429	.159	<b>.017</b>	.625	<b>.015</b>	<b>.017</b>	.113	.071
Recompensa	Tau-b	.250	.361	.328	.177	.549	.287	.287	.284
	p-valor	.076	.011	<b>.020</b>	.210	<b>.000</b>	<b>.041</b>	<b>.041</b>	<b>.044</b>
Desafío	Tau-b	-.026	.225	.386	.116	.418	.311	.311	.162
	p-valor	.849	.106	<b>.006</b>	.406	<b>.003</b>	<b>.026</b>	<b>.026</b>	.244
Relaciones	Tau-b	-.023	.100	.297	.133	.306	.245	.086	.152
	p-valor	.869	.474	<b>.033</b>	.340	<b>.028</b>	.079	.536	.274
Cooperación	Tau-b	.016	.204	.354	.062	.409	.304	.190	.142
	p-valor	.909	.144	<b>.011</b>	.657	<b>.003</b>	.029	.172	.310
Estándares	Tau-b	.216	.309	.392	.165	.590	.324	.257	.238
	p-valor	.123	.027	<b>.005</b>	.238	<b>.000</b>	<b>.021</b>	.067	.089
Conflictos	Tau-b	.018	.112	.229	.050	.303	.212	.282	.175
	p-valor	.897	.426	<b>.003</b>	.723	<b>.031</b>	.131	<b>.045</b>	.214
Identidad	Tau-b	.166	.266	.304	.180	.382	.341	.207	.259
	p-valor	.236	.058	<b>.030</b>	.200	<b>.006</b>	.015	.140	.064

Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 7, se aprecia que existe correlación entre la dimensión del clima organizacional: estructura, con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.024), remuneraciones e incentivos (0.05) e interacción con compañeros de trabajo (0.034); la dimensión del clima organizacional: responsabilidad, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.017), remuneraciones e incentivos (0.015) e interacción con compañeros de trabajo (0.017); la dimensión del clima organizacional: recompensa, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.020), remuneraciones e incentivos (0.000), interacción con compañeros de trabajo y entorno laboral (0.041); la dimensión del clima organizacional: desafío, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.006), remuneraciones e incentivos (0.003) e interacción con compañeros de trabajo y entorno laboral (0.026); las dimensiones del clima organizacional: relaciones, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.033) y remuneraciones e incentivos (0.028); la dimensión del clima organizacional: cooperación, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.011) y remuneraciones e incentivos (0.003); la dimensión del clima organizacional: estándares, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.005), remuneraciones e incentivos (0.000) e interacción con compañeros de trabajo (0.021); la dimensión del clima organizacional: conflictos, se relaciona con las dimensiones de



la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.003), remuneraciones e incentivos (0.031) y entorno laboral (0.045); la dimensión del clima organizacional: identidad, se relaciona con las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior (0.030) y remuneraciones e incentivos (0.006).

## **5. 2 DISCUSIÓN**

Las características generales de los usuarios internos que laboran en el centro de salud del CLAS de Ttio, sus edades oscilan entre los 41 a 60 años en un 72.34%, teniendo predominancia el sexo femenino en un 72.34% y de estado civil casado en un 53.19%; y el 59.57% esta constituido por personal profesional

Al identificar el nivel del clima organizacional de la población estudiada, manifestaron en un 44.7% tener un nivel categorizado como no saludable; lo que indica que las percepciones que son compartidas entre los integrantes de la organización en relación al ambiente laboral y las interrelaciones que se presentan no son adecuadas dentro del entorno de trabajo; hallazgos que son similares con el estudio de Cortés en el 2009 Xalapa,Veracruz 2009, donde se concluye que el clima organizacional no fue satisfactorio (7); esta situación demostraría la importancia de la existencia de condiciones adecuadas en el clima organizacional de la institución debido a la repercusión que posee en la eficacia y eficiencia del personal en sus labores.

En cambio, en cuanto al nivel de satisfacción laboral se encontró que el 61.70% se encuentran insatisfechos; lo que implica una carencia en la conducta de manera adecuada por parte de los trabajadores dentro de la organización en la cual laboran, en relación a la interacción entre el usuario y su entorno; resultados que coinciden con Castro La Libertad-Huancayo 2014 en donde refieren estar insatisfechos

laboralmente en un 80% (11), asimismo estos resultados difieren con Guzman L Cusco- Perú 2016 donde menciona que el 36.3% se encuentra satisfecho (12); lo que indicaría que el personal no posee las capacidades necesarias al momento de ejercer sus labores y actuar adecuadamente dentro de su área laboral, afectando de esta manera la satisfacción laboral percibida.

En lo referente a las dimensiones de la satisfacción laboral, se evidenció insatisfacción en todas ellas: con un 78,7% en oportunidades laborales, 72,3% trabajo actual, 70,2% en interacción con compañeros y entorno laboral, 66% trabajo en general, 63,8% interacción con el jefe inmediato superior y 59,6% en remuneraciones e incentivos; lo que indica que los usuarios internos que laboran en el Centro de Salud CLAS Ttio presentan sentimientos negativos por las diferentes características de su puesto de trabajo; resultados que difieren a los hallados por Infante, Cuba 2006 et donde encontraron satisfacción en las dimensiones de: entorno laboral con un 71,8%, interacción con compañeros (cooperación y ayuda) 82% e interacción con el jefe inmediato superior en un 86,2% (8); lo cual implicaría que la existencia de insatisfacción percibida por parte del personal sanitario provoque un desempeño ineficiente en sus laborales, resultando en un bajo rendimiento y una falta del logro de metas por alcanzar dentro de la entidad empleadora.

Por otro lado se evidencio que el 76,2% de la población estudiada se siente insatisfecho laboralmente y considera que el clima laboral es no saludable en el centro de Salud CLAS Ttio 2018, lo cual indica que si el personal se encuentra insatisfecho el laboralmente el clima laboral se torna no saludable, por lo tanto la prueba de correlación di como resultado  $p\text{-valor}=0,020 < 0,05$  lo que permite aceptar la hipótesis planteada en la población estudiada, hallazgos de similitud con los de Huaman G y

Ramos J Huancavelica 2015” concluyeron que si existe relación entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal adscrito al Centro de Salud Ascensión – Huancavelica (9), además. Castro E y Espinoza J. LA Libertad – Huancayo 2014” concluyeron y evidenciaron la existencia de una relación significativa entre las variables de clima organizacional y satisfacción (11); situación de interés para los gerentes de salud debido a que el personal presenta insatisfacción con las condiciones de trabajo, remuneración salarial y reconocimiento social tiene repercusión en las interrelaciones que se mantiene en la institución y su personal así como en el desempeño laboral y cumplimiento de metas institucionales.

En lo referente a la relación entre las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral, se evidenció correlación entre las dimensiones de la satisfacción laboral: interacción con el jefe inmediato superior y con los compañeros de trabajo, remuneración e incentivos, y ambiente laboral; mostrando que los usuarios internos al percibir un clima laboral favorecedor estén de acuerdo en elementos significativos que forman parte de su trabajo, es por ello que los profesionales sanitarios que ponen en práctica estrategias que ayuden a fomentar una comunicación asertiva entre pares y superiores, así mismo, el hecho de brindar una infraestructura con los recursos necesarios se promueve en gran medida que dichos profesionales estén satisfechos y fuertemente motivados en hacer su labor.

## CONCLUSIONES

**Primero:** El rango de edad en mayor proporción de los participantes oscila entre las edades de 41 a 60 años, resultando ser más de la mitad de sexo femenino, del estado civil casado en un 53.19% y siendo en su mayoría de profesionales.

**Segundo:** El clima organizacional encontrado fue de nivel no saludable, de modo que las percepciones que son compartidas entre los integrantes en el ambiente laboral e interrelaciones no se presentaron de forma adecuada denotando condiciones inadecuadas para la eficacia y eficiencia laboral.

**Tercera:** El 61,7% del usuario interno del Centro de Salud del CLAS Ttio, presentan insatisfacción laboral y el 38,3%, satisfacción con el desarrollo de sus actividades en el centro de salud. Con respecto a sus dimensiones, respecto al trabajo actual, un 72,3% está insatisfecho y un 27,7% está satisfecho. En la dimensión trabajo en general, un 66% está insatisfecho y en un 34% está satisfecho. La interacción con el jefe inmediato un 63,8% está insatisfecho y en un 36,2% está satisfecho. El usuario interno del centro de salud del CLAS Ttio respecto a las oportunidades de progreso un 78,7% está insatisfecho y un 21,3% está satisfecho y respecto a las remuneraciones e incentivos un 59,6% está insatisfecho y un 40,4% está satisfecho. Respecto a la interrelación con sus compañeros de trabajo, un 70,2% está insatisfecho y en un 29,8% está satisfecho, en cambio con el ambiente de trabajo un 70,2% está insatisfecho y un 29,8% está satisfecho.

**Cuarta:** Las dimensiones de clima organizacional del CLAS de Ttio, estructura,

responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos y la identidad presentan relación significativa ( $p$ -valor $<0,05$ ) con las dimensiones Interacción con la interacción con el jefe inmediato y Remuneraciones e incentivos de la variable satisfacción laboral.

**Quinto:** Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del usuario interno que trabaja en el centro de salud de CLAS de Ttio - 2018, evidenciado con un  $p < 0,05$ .

## RECOMENDACIONES

1. A los Directivos del centro de salud del CLAS de Ttio, implementar programas de recreación como actividades deportivas, culturales para el usuario interno del centro de salud del CLAS de Ttio, para generar un ambiente de armonía entre los integrantes.
2. Al Ministerio de salud aplicar un programa de mejora de condiciones remunerativas para el personal de salud en función del costo de la canasta básica familiar, para que el personal realice su labor con menos preocupaciones económicas.
3. A los profesionales del centro de salud del CLAS de Ttio involucrarse y participar en el fortalecimiento del clima organizacional en la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Clerc J, Saldivia A, Serrano M. Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral [Internet]. 2006 [citado 25 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-san-luis-gonzaga/gestion-del-potencial-humano/liderazgo-y-su-influencia-sobre-el-clima-laboral/12195884>
2. Pelaes OC. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos [Internet]. 2010 [citado 25 de marzo de 2023]; Disponible en: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/1140>
3. Palací FJ, editor. Psicología de la organización [Internet]. Madrid: Pearson / Prentice Hall; 2008. 415 p. Disponible en: <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>
4. Schleicher DJ, Watt JD, Greguras GJ. Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 2004;89(1):165-77.
5. Muñoz E, Coll JM, Torrent M, Linares L. Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*. 1 de marzo de 2006;37(4):209-14.
6. Arias WL, Arias G. Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*. diciembre de 2014;16(51):185-91.
7. Cortés NMC. Diagnóstico del clima organizacional. Hospital «Dr. Luis F. Nachón» Xalapa, VER., 2009. 2009; Disponible en: <https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>
8. Infante I, Moret A, Curbelo I. Satisfacción del personal de enfermería en servicios de oncología. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2007;33(3):0.
9. Huaman G, Ramos J. Clima organizacional y satisfacción laboral del personal adscrito al centro de salud Ascesión Huancavelica-2015 [Internet]. 2015 [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://1library.co/document/q05172ly-clima-organizacional-satisfaccion-laboral-personal-adscrito-ascension-huancavelica.html>
10. Payano CN, Gutierrez GE. Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios, Lima 2018. Universidad Privada Norbert Wiener [Internet]. 20 de septiembre de 2018 [citado 26 de marzo de 2023]; Disponible en: <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/2361>

11. Castro EM, Espinoza JR. Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras del Centro de Salud La Libertad - Huancayo 2014. Universidad Nacional del Centro del Perú [Internet]. 2015 [citado 26 de marzo de 2023]; Disponible en: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1067>
12. Guzmán LG. Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral profesional de Enfermería en los servicios críticos del Hospital Regional del Cusco 2016. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco [Internet]. 2017 [citado 22 de marzo de 2023]; Disponible en: <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/2828>
13. Gonçalves A. Dimensiones del Clima Organizacional [Internet]. [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
14. Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos. 1996 [citado 26 de marzo de 2023]; Disponible en: [https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones\\_Comportamiento\\_estructura\\_y\\_procesos](https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos)
15. Anzola OL. Una mirada de la cultura corporativa. Universidad Externado de Colombia,; 2003.
16. Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas; 1987. 121 p.
17. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. México, D.F.: McGraw-Hill; 2006.
18. Seisdedos Á. Clima laboral [Internet]. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. 2019 [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>
19. Atoche M. Programa de Clima Laboral [Internet]. prezi.com. 2012 [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://prezi.com/cupgazcqz0xs/programa-de-clima-laboral/>
20. Rodríguez A, editor. Psicología de la organización. Última reimpr. Madrid: Pearson / Prentice Hall; 2008. 415 p.
21. Dessler G. Organización y Administración : enfoque situacional. Prentice Hall; 1979.
22. Mendez CE. Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención [Internet]. Universidad del Rosario; 2006 [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
23. García MG, Ibarra LA. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato [Internet]. [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)



24. Escobedo GT, Lucio MGO. Cultura organizacional [Internet]. UTC [citado 26 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/gerardo788/cultura-organizacional-8062488>
25. Ardinez OLA, Gutiérrez JJG. Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico-científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar- La Guajira, 2014. 2014;
26. Aamodt MG. Industrial/organizational psychology: an applied approach. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth; 2010. 684 p.
27. Tejada M. Factores que influyen el clima Organizacional [Internet]. Disponible en: [https://prezi.com/\\_dsrsgdsxqrq/factores-que-influyen-el-clima-organizacional/](https://prezi.com/_dsrsgdsxqrq/factores-que-influyen-el-clima-organizacional/)
28. Jiménez MD. “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” [Internet]. 2009. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
29. Goretti. Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los Servicios Públicos [Internet]. Monografias.com. 2003 [citado 22 de marzo de 2023]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos>
30. Carrasco SD. Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación [Internet]. 2014. Disponible en: <http://biblioteca.unfv.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=28878>.

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**Instrucciones generales:** esta encuesta de opinión sobre el clima organizacional es absolutamente anónima, no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible.

#### I PARTE:

##### INFORMACIÓN GENERAL

Fecha:      Día (   )      Mes (   )      Año (   )

**Establecimiento de salud donde trabaja:**

---

**Edad:**

- a) De 22 a 40 años    (   )
- b) De 41 a 60 años    (   )
- c) De 61 a más años    (   )

**Sexo:** Masculino    (   )    Femenino    (   )

**Estado civil:**

- a) Soltero    (   )    b) Casado    (   )    c) Conviviente
- d) Viudo    (   )    e) Otro    (   )

**En las siguientes preguntas marque la alternativa que más se acerque a su situación actual como trabajador del MINSA:**

**1. ¿Cuál es su puesto de trabajo dentro de la organización?**

- a) Gerente    (   )    b) Jefe de personal    (   )    c) Jefe de servicio    (   )
- d) Asistencial    (   )    e) Laboratorista    (   )    f) Administrativo    (   )

g) Otros (especifique)

---

**2. ¿ A qué grupo ocupacional pertenece?**

- |                          |     |                           |     |
|--------------------------|-----|---------------------------|-----|
| a) Médico                | ( ) | b) Odontólogo             | ( ) |
| c) Enfermería            | ( ) | d) Obstetra               | ( ) |
| e) Biólogo               | ( ) | f) Psicólogo              | ( ) |
| g) Nutricionista         | ( ) | h) Trabajadora social     | ( ) |
| i) Técnico de enfermeira | ( ) | j) Técnico administrativo | ( ) |
| k) Otros (especifique)   |     |                           |     |
- 

**3. ¿Cuál es su condición laboral en el MINSA?**

- a) Nombrado ( )
  - b) Contratado ( )
  - c) CAS ( )
  - d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_
- 

**4. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el MINSA?**

- a) Menos de 1 año ( )
- b) De 1 a 3 años ( )
- c) De 3 a 5 años ( )
- d) De 5 años a más ( )

## ANEXO 2

### II PARTE

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### APRECIACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SU CENTRO DE LABORES

A continuación, tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el clima organizacional de su centro de trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignarán de acuerdo a la siguiente tabla:

CÓDIGO	ESTOY
5	Totalmente de acuerdo con la opinión
4	Mayormente acuerdo con la opinión
3	Indiferente a la opinión
2	Pocas veces de acuerdo con la opinión
1	Totalmente en desacuerdo con la opinión

**PREGUNTA: ¿Qué apreciación tiene usted de su centro de trabajo?**

#### PUNTAJE

1	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
3	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona	1	2	3	4	5
4	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4	5

<b>5</b>	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Existe sana competencia entre mis compañeros	1	2	3	4	5
<b>7</b>	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo	1	2	3	4	5
<b>11</b>	La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4	5
<b>12</b>	En términos de generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Considero que la distribución física de mi área permite trabajar cómoda y eficientemente	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se le presentan	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Existe un ambiente organizado en mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Estoy comprometido con mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Me siento a gusto de formar parte de la organización	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4	5

<b>25</b>	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales	1	2	3	4	5
<b>26</b>	La innovación es característica de nuestra organización	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4	5
<b>28</b>	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4	5
<b>29</b>	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4	5
<b>30</b>	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno	1	2	3	4	5
<b>31</b>	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud	1	2	3	4	5
<b>32</b>	El jefe del servicio supervisa constantemente al personal	1	2	3	4	5
<b>33</b>	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución	1	2	3	4	5
<b>34</b>	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4	5
<b>35</b>	En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada	1	2	3	4	5
<b>36</b>	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	1	2	3	4	5
<b>37</b>	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades	1	2	3	4	5
<b>38</b>	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato	1	2	3	4	5
<b>39</b>	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados	1	2	3	4	5
<b>40</b>	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4	5
<b>41</b>	Recibo un buen trato de mi establecimiento de salud	1	2	3	4	5
<b>42</b>	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4	5
<b>43</b>	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4	5
<b>44</b>	Recibo mi pago a tiempo	1	2	3	4	5

<b>45</b>	Existe equidad en las remuneraciones	1	2	3	4	5
<b>46</b>	Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4	5
<b>47</b>	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
<b>48</b>	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas	1	2	3	4	5
<b>49</b>	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	1	2	3	4	5
<b>50</b>	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo	1	2	3	4	5
<b>51</b>	En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
<b>52</b>	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	1	2	3	4	5
<b>53</b>	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5

### Parte III

## SATISFACCIÓN LABORAL

### APRECIACIÓN SOBRE EL LUGAR DE TRABAJO

A continuación, se presenta una lista de afirmaciones en razón del entorno laboral, puesto o cargo que Ud. desempeña, escoja en la escala del 1 al 5 un puntaje que usted crea que califique de mejor manera cada frase propuesta:

Preg.	¿Qué apreciación tiene Ud. con respecto a su centro de trabajo?	Puntajes				
<b>Trabajo actual</b>						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto, sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2	1
2	El trabajo en mi servicio está bien organizado.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	5	4	3	2	1

4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	5	4	3	2	1
<b>Trabajo en general</b>						
5	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.	5	4	3	2	1
6	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.	5	4	3	2	1
7	En términos generales me siento satisfecho con mi centro laboral.	5	4	3	2	1
<b>Interacción con el jefe inmediato</b>						
8	Los directivos y/o jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
9	Los directivos y/o jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	5	4	3	2	1
10	Los directivos y jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	5	4	3	2	1
11	Los directivos y jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.	5	4	3	2	1
12	Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	5	4	3	2	1
<b>Oportunidades de progreso</b>						
13	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral.	5	4	3	2	1



14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
<b>Remuneración e incentivos</b>						
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
16	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
<b>Interrelación con los compañeros de trabajo</b>						
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	5	4	3	2	1
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	5	4	3	2	1
<b>Ambiente de trabajo</b>						
19	Tengo conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	5	4	3	2	1
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
21	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.	5	4	3	2	1
22	El nombre y prestigio del MINSA es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

