

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS:**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL SERVICIO DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: LORENA MARIANNÉ MEDINA GALARRETA**

Asesora:

**Dra. DORIS CASTAÑEDA ABANTO**

Cajamarca, Perú

2021

COPYRIGHT © 2021 by  
**LORENA MARIANNÉ MEDINA GALARRETA**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



### **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

#### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **TESIS APROBADA:**

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL SERVICIO DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA, 2019**

Para optar el Grado Académico de

#### **MAESTRO EN CIENCIAS**

#### **MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

Presentada por:

**Bachiller: LORENA MARIANNÉ MEDINA GALARRETA**

#### **JURADO EVALUADOR**

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto  
Asesora

Dra. Reyna López Díaz  
Jurado Evaluador

Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente  
Jurado Evaluador

Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho  
Jurado Evaluador

**Cajamarca, Perú**

**2021**



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

## **Escuela de Posgrado**

CAJAMARCA - PERU



### **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

#### **ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS**

Siendo las 17.00 horas del día 17 de agosto de dos mil veintiuno, reunidos a través de Gmeet [meet.google.com/yod-hzcp-owc](https://meet.google.com/yod-hzcp-owc), creado por la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ**, **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, **Mtra. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**, y en calidad de Asesora la **Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL SERVICIO DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DEL HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA, 2019**; presentada por la **Bach. en Ingeniería Industrial LORENA MARIANNE MEDINA GALARRETA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR** con la calificación de **DIECIOCHO (18) – EXCELENTE**, la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Ingeniería Industrial LORENA MARIANNE MEDINA GALARRETA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 18.00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....  
**Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto**  
Asesor

.....  
**Dra. Reyna López Díaz**  
Jurado Evaluador

.....  
**Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente**  
Jurado Evaluador

.....  
MBA. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho

.....  
**Mtra. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho**  
Jurado Evaluador

A:

    Mi madre Miriam

        por su apoyo y cariño incondicional, gracias a ella tengo  
muchas metas logradas, por eso te doy mi trabajo en sinónimo de mi amor  
y todo lo que me has entregado, gracias por ser mi principal motivación.

        Mi padre Jeremías por su apoyo incondicional,  
por sus enseñanzas, preocupación y cariño, las veces que me  
brindó conocimientos formaron la base de mi experiencia  
profesional, te agradezco con todo mi corazón a través de este logro.

        A mi hermano Leonardo,  
        por animarme a concluir el camino de  
esta meta, por ser mi amigo y compañero de risas.

## **AGRADECIMIENTO**

Todas las personas que me apoyaron en el proceso de esta meta, tanto emocional informativa y tangible. Sobre todo, a la Dra. Doris Castañeda, quien ha guiado mi investigación. A los colaboradores de nutrición y dietética por su contribución en la información necesaria para evaluar la situación real.

Gracias.

Da siempre lo mejor de ti, lo que plantes ahora, lo cosecharás más tarde

Og Mandino

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
CAPÍTULO I:.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del Problema. ....	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.3.1 Problema general.....	5
1.1.3.2 Problemas auxiliares.....	5
1.2 Justificación e importancia .....	6
1.2.1 Justificación científica. ....	6
1.2.2 Justificación técnico-práctica.....	6
1.2.3 Justificación institucional y personal. ....	7
1.3 Delimitación de la investigación.....	7
1.4 Objetivos de la investigación.....	7
1.4.1 Objetivo general. ....	7
1.4.2 Objetivo específico.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes de la investigación .....	9
2.1.1 Nivel internacional .....	9
2.1.2 Nivel nacional. ....	11
2.1.3 Nivel local.....	13
2.2 Marco Doctrinal.....	14
2.2.1 Clima Organizacional .....	14
2.2.1.1 Teoría del clima Organizacional de Rensis Likert .....	15
2.2.1.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer .....	20
2.2.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas.....	23
2.2.2 Desempeño laboral.....	24
2.2.2.1 Teoría del desempeño laboral según Hacker .....	24
2.2.2.3 Teoría de Herzberg.....	25
2.2.2.4 Teoría X y Teoría Y .....	26

2.2.2.4.1 Teoría X. ....	27
2.2.2.4.2 Teoría Y. ....	27
2.2.2.5 Teoría de la equidad laboral de Adams .....	27
2.2.2.6 Teoría de las expectativas o metas .....	30
2.3. Marco Conceptual .....	31
2.3.1Clima Organizacional.....	31
Definición .....	31
Dimensiones de clima organizacional.....	31
2.3.2 Desempeño laboral.....	33
Definición .....	33
Dimensiones del desempeño laboral.....	34
2.4 Definición de términos básicos .....	35
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>37</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>37</b>
3.1 Hipótesis .....	37
3.1.1 Hipótesis general. ....	37
3.1.2 Hipótesis específicas. ....	37
3.2 Variables.....	37
3.3 Operacionalización de variables .....	37
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
4.1 Ubicación geográfica.....	39
4.2 Métodos de Investigación.....	39
4.2.1 Método analítico – sintético.....	39
4.2.2 Método hipotético – deductivo .....	40
4.3.3 Diseño de la Investigación:.....	40
4.3.3.1 Por su finalidad .....	40
4.3.3.2 Por su Nivel.....	40
4.3.3.3 Por su diseño de investigación .....	40
4.3.3.4 Según su enfoque .....	40
4.3.3.4 Por el método de contrastación .....	40
4.3.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	41
4.3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	41
4.3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	42
4.4.8 Matriz de consistencia metodológica .....	42

CAPÍTULO V.....	44
5.1 Presentación de resultados.....	42
5.1.1 Características de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.....	42
5.1.2 Diagnóstico del clima organizacional.....	46
5.1.3 Diagnóstico del desempeño laboral .....	65
5.1.4 Análisis de dimensiones por indicadores .....	75
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	89
5.3 Contrastación de hipótesis .....	94
CONCLUSIONES.....	100
SUGERENCIAS .....	101
REFERENCIAS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplos de la teoría de equidad de Adams .....	28
Tabla 2: Operacionalización de variables .....	38
Tabla 3: Matriz de consistencia metodológica .....	43
Tabla 4: Ponderación aplicada al cuestionario del clima organizacional .....	48
Tabla 5 : Ponderación aplicada al cuestionario del desempeño laboral .....	67
Tabla 6 : Escala de Likert para analizar el nivel de las variables .....	76
Tabla 7 : Análisis de los indicadores de la comunicación .....	77
Tabla 8 : Análisis de los indicadores del conflicto .....	77
Tabla 9 : Análisis de los indicadores del confort .....	78
Tabla 10 : Análisis de los indicadores de la estructura .....	78
Tabla 11 : Análisis de los indicadores de identidad .....	79
Tabla 12 : Análisis de los indicadores de innovación .....	80
Tabla 13 : Análisis de los indicadores de liderazgo .....	80
Tabla 14 : Análisis de los indicadores de motivación .....	81
Tabla 15 : Análisis de los indicadores de recompensa .....	81
Tabla 16 : Análisis de los indicadores de remuneración .....	82
Tabla 17 : Análisis de los indicadores de toma de decisiones .....	82
Tabla 18 : Nivel del clima organizacional del servicio de nutrición y dietética .....	83
Tabla 19 : Análisis de los indicadores de orientación de resultados .....	84
Tabla 20 : Análisis de los indicadores de calidad en el trabajo .....	85
Tabla 21 : Análisis de los indicadores e las relaciones interpersonales.....	86
Tabla 22 : Análisis de los indicadores e la iniciativa .....	86
Tabla 23 : Análisis de los indicadores de trabajo en equipo .....	87
Tabla 24 : Análisis de los indicadores en la organización .....	87

Tabla 25 : Nivel del desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética .....	88
Tabla 26: Prueba de normalidad .....	96
Tabla 27 : Correlación de Pearson .....	97
Tabla 28 : Tabla cruzada de clima organizacional y desempeño laboral .....	98
Tabla 29 : Prueba de Chi cuadrado.....	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 :Modelo de la teoría del clima organizacional por Likert .....	18
Figura 2 :Nueve dimensiones del clima organizacional por Litwin y Stringer .....	21
Figura 3 :Seis dimensiones del clima organizacional por Litwin y Stringer .....	22
Figura 4: Equilibrio o desequilibrio de recompensas .....	29
Figura 5: Ubicación geográfic del Hospital Docente Regional de Cajamarca .....	39
Figura 6: Género que predomina en el servicio de nutrición y dietética .....	44
Figura 7: Edad de los colaboradores .....	45
Figura 8: Profesión de los colaboradores .....	46
Figura 9: Tipo de contrato de los colaboradores .....	46
Figura 10 : Número de hijos de los colaboradores .....	47
Figura 11: Tiempo en el puesto actual .....	47
Figura 12: Comunicación eficaz sobre las actividades .....	49
Figura 13: Comunicación eficaz sobre los avisos durante jornada laboral .....	49
Figura 14: Ayuda mutua en la ejecución del trabajo .....	50
Figura 15: Compañeros de trabajo abiertos al apoyo .....	51
Figura 16: Facilidad en el trabajo para el desarrollo de competencias personales .....	51
Figura 17: Ambientes limpios y ordenados .....	52
Figura 18: Satisfacción respeto al ambiente de trabajo .....	53
Figura 19 : Conocimiento sobre funciones del puesto .....	53
Figura 20 : Actividades relacionadas al puesto de trabajo .....	54
Figura 21: Cumplimiento de normas establecidas por la institución .....	55
Figura 22: Aportación del trabajo propo al éxito institucional .....	55
Figura 23 : Compromiso pleno con la institución .....	56
Figura 24 : Interés por el cumplimiento de objetivos .....	57

Figura 25 : La institución impulsa a la innovación .....	57
Figura 26 : Informante toma iniciativa para la solución de problemas .....	58
Figura 27 : La organización toma en cuenta las ideas innovadoras del colaborador ....	58
Figura 28 : El jefe de servicio se encuentra presente cuando se le necesite .....	59
Figura 29 : Los directivos de la organización propician el progreso del colaborador ..	60
Figura 30 : El jefe de servicio inculca la honestidad .....	60
Figura 31 : La organización brinda un buen trato durante la jornada laboral .....	61
Figura 32 : Los jefes propician un ambiente laboral agradable .....	61
Figura 33 : Las actividades diarias se realizan con buen ánimo .....	62
Figura 34 : El trabajo es evaluado de forma adecuada .....	63
Figura 35 : Los reconocimientos son distribuidos de manera justa .....	63
Figura 36 : Existen incentivos laborales .....	64
Figura 37 : La remuneración es adecuada en base al trabajo realizado .....	64
Figura 38 : El salario y beneficio son razonables .....	65
Figura 39 : Participa en la toma de decisiones del servicio .....	66
Figura 40 : El jefe obtiene información antes de tomar una decisión .....	66
Figura 41: Participación en la toma de decisiones de la organización .....	67
Figura 42 : Se efectúan oportunamente las actividades diarias .....	68
Figura 43 : El colaborador finaliza con las actividades diarias .....	68
Figura 44 : El colaborador realiza un volumen adecuado de trabajo .....	69
Figura 45 : Se comenten errores en las actividades diarias .....	70
Figura 46 : El colaborador muestra profesionalismo en el trabajo .....	70
Figura 47 : El colaborador hace uso racional de los recursos .....	71
Figura 48 : Existe cortesía con los pacientes .....	71
Figura 49 : Orientación adecuada al paciente con respecto a la dieta .....	72

Figura 50 : El colaborador evita conflictos dentro del equipo .....	72
Figura 51 : Contribución de nuevas ideas para mejorar procesos .....	73
Figura 52 : Facilidad al cambio .....	73
Figura 53 : Aptitud de integración en el equipo .....	74
Figura 54 : Identificación con los objetivos del equipo .....	74
Figura 55 : Planificación de actividades diarias .....	75
Figura 56 : Interés por alcanzar las metas .....	75

## RESUMEN

Actualmente las organizaciones buscan colaboradores comprometidos e involucrados con los objetivos estratégicos y con la organización en general, donde se desempeñen de tal forma que sus aportes sean indispensables en la sostenibilidad. Para lograr buenos resultados optan por centrarse en el clima organizacional que se desarrolla en el área de trabajo, para llegar a este punto, comprenden necesariamente la percepción de esta, y es que es fundamental analizar el contexto donde el colaborador aporta lo mejor de sí mismo de manera voluntaria, innovadora y competitiva a efectos de su entorno laboral y procura el buen desempeño, garantizando la calidad de atención a los usuarios. La investigación es de tipo correlacional y tiene como objetivo establecer la relación entre las dos variables: clima organizacional y desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca en el año 2019, con una muestra de 38 colaboradores se determinó que sí existe una relación directa positiva significativa al 95% de confiabilidad con un valor en la correlación de Pearson de 0,803. La recopilación de información se realizó mediante dos cuestionarios aplicables basados en lo propuesto por el MINSA, para el clima organizacional se utilizó el documento técnico “metodología para el estudio del clima organizacional” aprobado por R.M. N° 468-2011 / MINSA, a través de la escala de Likert y para el desempeño laboral se utilizó un cuestionario actualizado con R.D. N° 655-2016-GR-CAJ.DRSC/HRDC- 2018, basado en R.M. N° 468-2011/ MINSA.

**Palabras Clave:** *clima organizacional, desempeño laboral, colaboradores, sostenibilidad.*

## ABSTRACT

Currently, organizations are looking for collaborators committed to strategic objectives, where they perform in such a way that their contributions are essential for sustainability. Likewise, be interested in the care and satisfaction of the collaborator, to reach this point it is necessary to understand the internal development of this, and it is essential to analyze human capital because generating a context where the collaborator contributes the best of himself in a voluntary, innovative and competitive way for the purposes of their work environment, it is not found in a simple way. The research is correlative and aims to establish the relationship that exists between the two variables: organizational climate and work performance of the Cajamarca Regional Teaching Hospital in 2019, with a sample of 38 employees of the nutrition and dietetics service. The proposed hypothesis is: there is a direct relationship between the organizational climate and the work performance of the collaborators of the nutrition and dietetics service of the Regional Teaching Hospital of Cajamarca in 2019. The information was collected through two questionnaires based on the authors. Litwin and Stringer for organizational climate with six dimensions (responsibility, compensation, organizational structure, support, conflict, risk and decision making) and Wherry for job performance with six dimensions (quantity, quality, loss of time, turnover, training time and satisfaction). The data were processed with the SPSS version 22 program, to show the correlation of our data.

**Keywords:** *Organizational climate, job performance, collaborators, sustainability.*

# **CAPÍTULO I:**

## **INTRODUCCIÓN**

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

#### **1.1.1 Contextualización**

Enfocarse en el clima organizacional y su evolución genera aspectos positivos y procesos indispensables en cuanto a la satisfacción y bienestar de los colaboradores, de igual manera, atiende los aspectos negativos que puede traer a mediano o largo plazo problemas, solucionarlos a medida que se identifican, implica compromiso por parte de toda la organización.

Hoy en día la mayoría de las organizaciones reconocen tener éxito gracias a las prioridades que establecen entre ellas, las estrategias que mantienen el clima organizacional óptimo, son conscientes de que existe una interacción entre los factores sociales, económicos y culturales. La incorporación de cada colaborador con los demás miembros, permite el logro de los objetivos, lo cual, facilita tener un mejor desempeño individual, motivándolos a ser colaboradores íntegros preparados a mantener o cambiar su ambiente laboral. Organizaciones extranjeras tienen muy en claro que los cambios realizados se perciben antes que nada por los colaboradores que, por los propios clientes, pues, si las estrategias, objetivos y metas cambian, se asume que la manera en que los miembros realizan las actividades aporta en gran medida a una evolución distinta y positiva, acompañados de índices de medición que otorguen valorización. Entonces, se puede decir que tienen muy en claro que, si un colaborador no está contento en su entorno laboral, no puede entregar lo mejor de sí mismo, por tanto, afecta directamente a la organización

En el Perú, según el diario Gestión (2019), el 86% de colaboradores renuncian a sus puestos de trabajo por un mal clima laboral generado por jefes y menos del 50% de las organizaciones aplican acciones para mejorar dicho clima. Organizaciones nacionales implementan dentro de sus políticas la gestión de buenas prácticas laborales, pero no las aplican de manera firme y constante, lo cual, produce una percepción por parte de los colaboradores de desinterés e insatisfacción, reflejado en situaciones complicadas con malos entendidos, que afectan a la mejora del desempeño laboral. Por otro lado, la existencia de organizaciones que se interesan por implementar de manera directa una mejora continua, más no medir el clima o desempeño, es un error muy común, ya que lo fundamental es el resultado que se obtiene y en función de este, como aplicar una mejora continua, ya sea mediante un plan de acción ejecutado, si no se diagnostica la situación inicial, no se avanza en buscar un clima laboral óptimo y menos esperar un desempeño garantizado hacia el bien de la organización. De acuerdo con el diario Gestión (2018), un mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de un colaborador. Organizaciones peruanas se caracterizan por la falta de flexibilidad laboral, dejando de lado factores interpersonales, pues, confunden las actitudes del trabajador al sentirse comprometido con el trabajo a con lo que es trabajar muchas horas extras.

La región de Cajamarca no se queda atrás, organizaciones de diferentes rubros carecen de enfoque hacia el clima generado dentro del trabajo, pues, se centran en aumentar la productividad laboral y estabilidad económica, pero no en encontrar la causa de estos bajos indicadores. Así mismo la satisfacción que brindan a sus miembros no es del todo favorable, y mucho menos cuando existen pequeñas y medianas empresas que al trabajar y relacionarse con menor cantidad de colaboradores creen que no es necesario profundizar en temas del recurso humano. El bienestar del colaborador se ha visto perjudicado de manera increíble, la necesidad económica hace que continúen con el

puesto de trabajo a pesar de experimentar un mal clima laboral, pero se ve reflejado en el bajo desempeño que brindan a las tareas cotidianas.

Organizaciones que aplican la medición del clima en base al desempeño, pero la realizan de manera general, partiendo de un todo, sin evaluar cada área que la conforma, para cada una de ellas los índices estadísticos son distintos, permitiendo analizar con detenimiento la causa raíz.

El Hospital Regional Docente de Cajamarca es una institución que busca mejorar el clima organizacional entre las distintas áreas y servicios que conforman su estructura, para poder brindar un servicio de calidad al usuario interno y externo. Los servicios que conforman a dicha institución son distintos, pero el que se encarga del servicio hacia un usuario externo e interno es dietética y nutrición. Como toda organización vive una realidad entre factores de institución – colaborador, por ende, es fundamental evaluar el clima organizacional y la relación que se tiene con el desempeño laboral de cada colaborador perteneciente al servicio antes mencionado.

### **1.1.2 Descripción del problema**

El funcionamiento del Hospital Regional Docente de Cajamarca ha sido en forma progresiva, tal es el caso del área de nutrición y dietética que actualmente se encarga de la alimentación de los pacientes internados por enfermedades complejas, dicho servicio inició con 10 colaboradores, es así que observando la demanda de pacientes se implementa más personal, cuentan con 38 colaboradores hasta el día de hoy, las actividades de trabajo se realizan de lunes a domingo con horarios rotativos, cada trabajador debe cumplir 150 horas mensuales, cada turno de 6 horas y cada guardia de 12 horas, al igual que el jefe de servicio y el jefe de cocina, el horario que se planifica debe cubrir todos los días las funciones.

En este servicio no existe un adecuado clima laboral por diferentes causas arrastradas durante períodos, principalmente por la percepción de los propios empleados hacia su entorno, pues se han formado grupos que apoyan al jefe de servicio que se encuentra en el momento y cuando rotan de jefe el apoyo ya no es el mismo, en el caso de que este sea joven y nuevo, la situación se vuelve incómoda ya que no muestran respeto, ayuda o coordinación, siempre existe conflicto y los problemas persisten, la flexibilidad que existen para algunos colaboradores en los horarios no es la misma para otros. La comunicación se está volviendo deficiente, principalmente porque existen grupos formados por colaboradores que difieren con otros, al momento de pedir algún insumo para cocinar los alimentos, se han reportado uno que otro caso donde no comunican que ya se añadieron los insumos necesarios de acuerdo a las especificaciones de la dieta y otro colaborador vuelve a realizar el mismo procedimiento echando a perder la dieta.

Con respecto a la remuneración, es un problema en general, el colaborador asistencial se encuentra insatisfecho con lo que percibe por su trabajo, creen que no es suficiente el dinero que les pagan para toda la carga laboral. Por otro lado, perciben que se entrega mayor responsabilidad de actividades a los colaboradores que se desempeñan bien, y a los que tienen deficiencia al realizar sus tareas se les atribuye menos responsabilidad, añadiendo que la jefatura es vertical, se debe hacer lo que se dice, sin tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores.

El perfil de puesto no es el adecuado para lo que se desarrolla en el servicio de nutrición y dietética, se contrata personal externo de todo tipo de profesión, existen profesionales que no saben nada acerca de nutrición, es decir, no cumplen con la capacitación y perfil de puesto, ingresan desconociendo sus labores y aprenden con el tiempo, esto lleva a cometer ciertos errores, y relacionando con la responsabilidad que se

les entrega, al no saber bien sus tareas, no se les brinda la responsabilidad adecuada, o también aceptan un sinnúmero de tareas por ignorancia y cuando comprenden cuáles son las tareas específicas crean conflicto para no seguir con otras porque no es su función. Mayoritariamente como equipo del servicio, no logran cumplir con los objetivos y metas de acuerdo al plan de trabajo y evaluación trimestral mediante indicadores.

Son escasas las veces en que la dieta no se ha repartido adecuadamente, el repostero confundió entregas ocasionando retroceso en la recuperación del paciente, pues esto parte de la coordinación que existió con la nutricionista a cargo de pasar la visita médica y programar junto a los reposteros la distribución de estos. De este modo analizando la situación actual del HRDC, se debe comprender a detalle el clima organizacional y cómo repercute en el desempeño laboral de los colaboradores del servicio.

### **1.1.3 Formulación del problema**

#### **1.1.3.1 Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019?

#### **1.1.3.2 Problemas auxiliares.**

- a) ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca?
- b) ¿Qué dimensiones caracterizan el clima organizacional de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Docente Regional de Cajamarca?

c) ¿Qué dimensiones caracterizan al desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Docente Regional de Cajamarca?

## **1.2 Justificación e importancia**

### **1.2.1 Justificación científica.**

La presente investigación incrementa el conocimiento en relación a las distintas teorías referentes al clima organizacional y el desempeño laboral, así también reafirma la importancia de estos dentro de una organización para el bien común, por lo tanto, sirve de referente para futuros trabajos que necesiten identificar factores que afecten de manera positiva o negativa en el rendimiento de actividades.

Las teorías en las que se apoyó dicha investigación son: teoría del clima organizacional de Likert, teoría de Herzberg, teoría X y Teoría Y, teoría de las expectativas o metas. El desarrollo del trabajo realizado proporciona el apoyo para determinar el nivel del clima organizacional dentro de un servicio de salud y el valor de comprender la importancia de la satisfacción de los colaboradores con su entorno laboral para un alto desempeño.

### **1.2.2 Justificación técnico-práctica.**

El presente trabajo se elaboró con el objetivo de demostrar la relación y el nivel actual en el que se encuentra el clima organizacional y el desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética, el estudio es original, la información especificada permite acceder al análisis de factores que influyen para considerar un clima organizacional malo, regular o bueno, así como considerar factores para el rendimiento de tareas específicas de cada colaborador como bajo, regular o alto, e incluso tener en cuenta factores externos a dichos elementos y el fortalecimiento que se debe tener en ellos.

### **1.2.3 Justificación institucional y personal.**

El análisis y mejora continua de factores internos como externos en el clima de una organización es parte primordial del alto desarrollo de las actividades, la cuales trascienden directamente a la producción o rendimiento general de la institución. La Universidad Nacional de Cajamarca promueve el análisis estructural y exhaustivo, los valores éticos y compromiso en el estudio de investigaciones que brinden progreso para el entorno.

El presente estudio permite que el investigador extienda conocimientos y habilidades para el análisis, solución y mejora de problemas reales, mediante métodos específicos confiables.

### **1.3 Delimitación de la investigación**

Delimitación espacial: La Investigación se realizó en el Hospital Docente Regional de Cajamarca, únicamente para el servicio de nutrición y dietética.

Delimitación temporal: período 2019.

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general.**

Conocer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019

#### **1.4.2 Objetivo específico.**

- a) Analizar la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019

- b) Identificar las dimensiones que caracterizan al clima organizacional de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Docente Regional de Cajamarca 2019
- c) Determinar las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Docente Regional de Cajamarca 2019

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### ***2.1.1 Nivel internacional***

Antúnez (2015), elaboró un trabajo de investigación en México sobre *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral* tiene como objetivo:

Analizar los factores clave del clima organizacional que impiden el rendimiento de los colaboradores del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, además demostrar el clima organizacional como clave para optimizar el rendimiento laboral, utilizó la modalidad de investigación de campo, tipo descriptiva, con una muestra de 30 participantes. La técnica de recolección de información fue mediante encuesta y el instrumento fue el cuestionario, validado a través de la confiabilidad Alfa de Cronbach, con un valor de 0.88, obteniendo como resultado que los colaboradores se encuentran parcialmente motivados, ya que no tienen ningún problema con la infraestructura y equipos tecnológicos, pero en el aspecto económico sí, la remuneración no cubre las expectativas, recomendando aplicar el modelo salarial de las 3R.

Baez (2015), desarrolló un trabajo de investigación en Venezuela sobre el *clima organizacional, y el desempeño laboral*, tiene como propósito:

Establecer la relación e influencia entre el desempeño laboral y el clima organizacional del área de secretaria de la Universidad de Carabobo, con una muestra de 45 trabajadores. Investigación descriptiva, para el análisis se utilizó como instrumento de recolección de datos cuestionarios que serán medidos mediante la escala tipo Likert, la confiabilidad del instrumento se realizó con el coeficiente Alpha de Cronbach con un resultado de 0,91 que indica un alto nivel de confiabilidad. Obteniendo como resultado que la comparación de las dimensiones de ambas variables depende de las condiciones de la organización y cómo perciben dichas condiciones los trabajadores, insatisfacción por estilos de liderazgo, falta de estrategias y remuneración baja, lo cual afecta al ambiente de trabajo y afecta el desempeño del personal.

Pita (2020), elaboró un trabajo de investigación en Ecuador referente al *clima organizacional y desempeño laboral* el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del GAD Parroquial San José, así mismo analizar los efectos de dicha relación e identificar el nivel de las dos variables. La investigación es cuantitativa y la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario y entrevista a 319 integrantes del GADPR, el procesamiento de datos se desarrolló con el coeficiente de Spearman, obteniendo como resultado que existe una relación positiva moderada (0,0408) a un nivel de confianza del 95%, también que se percibe un clima organizacional no adecuado por falta de conocimientos y experiencia al momento de ejecutar las actividades

### **2.1.2 Nivel nacional.**

Rivera (2018), desarrolló un trabajo de investigación en la ciudad de Lima sobre *clima organizacional y desempeño laboral* el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar la relación que existe entre las dos variables de estudio: clima organizacional y desempeño laboral del personal de toma de muestra de Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, teniendo como muestra a 40 participantes del propio servicio., utilizando como técnica, la aplicación de encuestas y como instrumento dos cuestionarios , para obtener la percepción de cada uno de ellos con respecto a las variables mencionadas, concluyendo que la relación no es significativa para este estudio, determinado por el Rho de Spearman, con una correlación nula de valor  $p= 1.00$ , es decir mayor a  $0.05.$ , por ende no existe relación entre sus dimensiones: motivación, identidad y recompensa con el desempeño laboral .

Urbina (2017), elaboró un trabajo de investigación en la ciudad de Lima sobre *clima organizacional y desempeño laboral*, el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar cómo el clima organizacional de los colaboradores del área de producción del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins se relaciona con las dimensiones del desempeño laboral, con una muestra de 76 participantes del HNER, mediante dos instrumentos, el primero es una evaluación del desempeño basado en ocho factores y el segundo es una evaluación brindada por parte del Ministerio de Salud y la Dirección de Calidad, la investigación es no experimental, correlacional. Obteniendo como resultado mediante el programa SPSS static versión 22 para

determinar el Rho de Spearman que existe una correlación positiva en las siguientes dimensiones: planificación/responsabilidad con un valor de  $p=0.034$  ,iniciativa/responsabilidad con un valor de  $p=0,000$  ,colaboración del desempeño y el clima organizacional con un valor de  $p=0,000$  calidad del trabajo/ clima organizacional con un valor de  $p=0,048$  confiabilidad/discreción y el clima organizacional con un valor de  $p=0,004$  , caso contrario fue para las siguientes dimensiones que no existe correlación: oportunidad y relaciones interpersonales, se recomienda generar planes que fortalezcan la inclusión e integración en equipo, así como la participación activa de los colaboradores para mejorar el clima organizacional .

Salas (2017), desarrolló un trabajo de investigación en la ciudad de Lima referido a *clima organizacional y desempeño laboral*, el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y desempeño laboral en el servicio Gineco Obstetricia del Hospital Alberto Sabogal diagnosticar la relación que existe entre las dimensiones del desempeño laboral y el clima organizacional las cuales son: logro de metas, iniciativa y relaciones interpersonales, donde la muestra fue de 78 participantes del propio servicio de gineceo obstetra, con una investigación no experimental, correlacional cuantitativa y método hipotéticamente deductivo, mediante una encuesta como técnica y ficha técnica como instrumento, obteniendo como resultado que existe una relación significativa con un valor en el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.712, es decir, todos los colaboradores encuestados demuestran un alto desempeño laboral al tener una percepción del clima laboral bueno, por lo

tanto también existe relación con las dimensiones, se sugiere crear espacios dentro del servicio, que permitan la discusión de problemas para toma de decisiones.

### **2.1.3 Nivel local**

Idrogo (2018), desarrolló un trabajo de investigación en la provincia de Chota sobre *clima laboral y su influencia en el desempeño laboral*, el trabajo tuvo como objetivo:

Analizar la influencia del clima laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Chota, de igual forma describir y analizar los factores de estas dos variables e implementar estrategias que mejoren los problemas detectados, con una muestra de 57 participantes de las diferentes áreas administrativas, mediante la aplicación de encuesta y análisis de documentos, como instrumento un cuestionario, investigación descriptiva, correccional, no experimental, obteniendo como resultado que existe influencia del clima laboral sobre el desempeño laboral, con una relación alta, demostrada con los resultados de correlación de Pearson donde el coeficiente tiene un valor de 0.869. También se puede describir los factores que caracterizan el clima laboral son: la comunicación, coordinación, liderazgo, motivación y reconocimiento, así mismo los factores para el desempeño laboral son: la satisfacción en el puesto de trabajo. Se recomienda que el área de Recursos Humanos ponga en práctica la inducción para el desarrollo de habilidades, implementar semanalmente talleres o reuniones de 15 minutos para hablar temas relacionados con el trabajo de área.

Livaque (2017), desarrolló un trabajo de investigación en la ciudad de Cajamarca sobre *El clima laboral y su relación con el desempeño*, el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño docente de la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca, analizar los factores que caracterizan al clima laboral y el desempeño, con una población de 286 alumnos y una muestra de 161 participantes, mediante una encuesta como técnica y cuestionario como instrumento para obtener información y recolección de datos en contenido de preguntas múltiples. Investigación no experimental, descriptiva, correlacional, obteniendo como resultado a través del programa estadístico SPSS versión 22 que existe una relación significativa positiva muy alta entre el clima laboral y el desempeño docente, con un coeficiente de correlación de 0.980, sugiere implementar un sistema de evaluación integral y permanente del desempeño profesional en base a competencias y calidad educativa , reuniones permanentes para el intercambio de opiniones y experiencias, con el fin de mantener motivación, buena comunicación y participación.

Sánchez (2016), desarrolló un trabajo de investigación en la ciudad de Cajamarca sobre *El clima laboral y su relación con el desempeño*, el trabajo tuvo como objetivo:

Determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño docente de la Institución educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”, así mismo determinar el nivel de clima organizacional y desempeño laboral que existe en el personal docente del centro educativo, con una población y muestra de 27 docentes, mediante una

encuesta como técnica y un cuestionario como instrumento. Investigación descriptiva, correlacional, no experimental, obteniendo como resultado por medio del paquete estadístico SPSS versión 20, que existe relación entre el clima organizacional y desempeño laboral con un valor en el coeficiente de 0,0001, establece que el clima organizacional es bueno, con 74.1%, al igual que el desempeño laboral, califica que es bueno con 63.0%. Recomienda considerar un programa de capacitación periódica para los docentes, medición del clima organizacional de manera continua y por último promover iniciativas de proyectos integrales orientados a fortalecer las dos variables.

## **2.2 Marco doctrinal**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

#### ***2.2.1.1 Teoría del clima Organizacional de Rensis Likert***

Likert (1968), menciona que la teoría del clima organizacional estudia la manera en que los líderes son los primeros en implantar el clima dentro de la organización, caracterizado por el interés del confort, bienestar y comodidad de sus colaboradores, y como esto a su vez impacta en el rendimiento de producción por cada tarea que realizan los miembros en el área de trabajo.

Likert, realizó un estudio del liderazgo dentro de una organización con el fin de entender la percepción de la organización, obteniendo como resultado que existía una relación entre el estilo de liderar con el nivel de producción, es así que al interesarse por descubrir más con respecto a esto, concluye que el ambiente organizacional que se puede percibir dentro del contexto laboral está determinado por la conducta de las personas con altos niveles de liderazgo, la cual, a su vez es la que más influye dentro de una organización y el ambiente laboral, debido a que en corporaciones con mayor

productividad los líderes ejercían más autoridad con características de supervisión flexible e interés por el bienestar de los colaboradores. Es así que Likert (1968) define que aquellos líderes que se preocupan y entregan mayor importancia a sus colaboradores que a las propias actividades, son los que alcanzan mayor productividad, porque motivan de manera directa a los colaboradores, mostrándose animados e interesados por las tareas y satisfechos dentro del trabajo, a diferencia de líderes que solo se centran en las actividades diarias de la organización, de tal forma define dos tipos de climas organizacionales en base al tipo de liderazgo, el tipo autoritario y el participativo, estos se subdividen:

**a) Clima de tipo autoritario. Sistema I- autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman por la Alta dirección, no existe confianza en los empleados, la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de instrucciones específicas, las funciones se distribuyen puramente descendente. Los empleados desarrollan su trabajo en una atmosfera de amenazas, castigos, miedo, ocasionalmente de recompensas. Presenta un ambiente estable y aleatorio

**b) Clima de tipo autoritario. Sistema II- autoritarismo paternalista**

En este tipo de clima la mayor parte de las decisiones se toman por la alta dirección, pero otras con los empleados, existe confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, las recompensas y castigos son métodos utilizados para motivar a los colaboradores. Presenta la impresión de un ambiente estable y estructurado, pero la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los empleados.

**c) Clima de tipo participativo. Sistema III- consultivo**

En este tipo de clima las decisiones se toman por la alta dirección, pero permiten la opinión de los empleados, existe confianza tipo descendente, satisfacen las necesidades de prestigio y estima. Presenta un ambiente bastante dinámico mediante la forma de objetivos por alcanzar.

**d) Clima de Tipo participativo. Sistema IV- participación en grupo**

En este tipo de clima la Alta dirección tiene plena confianza en sus empleados, existe una relación de amistad. La toma de decisiones se realiza de forma equilibrada entre empleados y Alta dirección, la comunicación se considera favorable, se motiva a los empleados con la participación, rendimiento y mejoramiento de los objetivos, entre todos alcanzan los fines estratégicos de la organización.

En su estudio hacia las organizaciones, Likert determina tres tipos de variables para definir las características de una organización y como predominan en la percepción del clima organizacional:

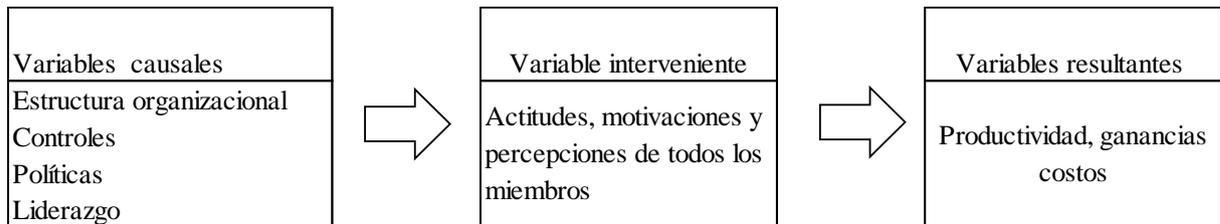
- a) Variables causales: Estas variables son las que establecen la evolución y resultados de una organización, determinadas por: decisiones, actitudes, estructura administrativa y organizativa
- b) Variables intermedias: Determinan el estado interno de una organización, se definen por: rendimiento, comunicación, motivación y toma de decisiones
- c) Variables finales: Son el resultado de las variables causales e intermedias con el fin de observar los resultados de una organización y se determinan por: ganancia, pérdida y productividad.

Las variables deben aplicarse para todos los colaboradores de la organización, superiores, subordinado, cada uno de los niveles jerárquicos, cada tipo de variable es un

proceso, iniciando desde las causales hasta las finales. Tal como se muestra en la figura 1:

**Figura 1**

*Modelo de la teoría de clima organizacional por Likert*



Fuente: Rodríguez (2016)

De igual manera Likert (1968), propone cuatro tipos de sistemas administrativos, detectados mediante un cuestionario con las características de una organización y establecer a cuál de estos sistemas pertenece, comprobó que cuando se encuentre en un sistema 4, la organización estará definida por buenas relaciones laborales, espíritu de grupo, flexible y alta productividad, pero si se aproxima a un sistema 1, estará definida por pésima relación laboral y crisis financieras.

Los tipos de sistemas administrativos son:

- **Sistema 1:** Las características de este sistema son trabajar con mano de obra con nivel intelectual bajo y tecnología básica, primitiva. Está orientado a empresas de construcción.
- **Sistema 2:** Las características de este sistema son trabajar con mano de obra especializada y tecnología avanzada, no pierden el control en el comportamiento de las personas. Está orientado a empresas industriales.
- **Sistema 3:** Este sistema se utiliza en organizaciones de servicios o áreas donde exista la relación directa con empleados (bancos, institución financiera)

- **Sistema 4:** Las características de este sistema son trabajar con personal muy desarrollado y especializado en actividades complejas, así como el uso de tecnología sofisticada. Está orientado a organizaciones de consultoría en ingeniería y administración).

Likert define las dimensiones que afectan y miden el ambiente de las organizaciones de la siguiente forma:

- **Los métodos de mando:** El modo de utilizar el liderazgo para influir en los empleados
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** Métodos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
- **Las características:** La manera de desarrollar los métodos para la comunicación en la empresa
- **Las características de los procesos de influencia:** Interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** Métodos para el reparto de funciones y decisiones
- **Las características de los procesos de planificación:** Método para establecer el desarrollo de objetivos o directrices
- **Las características de los procesos de control:** Distribución de control entre las instancias organizacionales
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** Formación y planificación deseada

### **2.2.1.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968), definen el clima laboral como las propiedades susceptibles que tiene el entorno de trabajo y pueden ser percibidas directa o indirectamente por los colaboradores, influyendo en su comportamiento, dicha investigación se concentra en la importancia de las prácticas administrativas de una organización en la realidad para describir los elementos que más influyen en la percepción individual y la mejora continua del clima organizacional

Argumentan, que el clima organizacional determina el desempeño de los colaboradores al estar directamente relacionado con elementos característicos de un clima positivo, como la motivación y el dinamismo con el que se realizan las actividades, asegura que el colaborador siente la necesidad de poder, logro y afiliación dentro del área de trabajo. Al igual que Likert, se centran en el liderazgo de cada organización, refiriendo que los líderes son los que generan y mantienen la energía motivacional en su equipo de colaboradores, es decir, relaciona el liderazgo con el contexto laboral, el contexto laboral determina el clima de la organización, y el clima influye en el desempeño.

Los autores definen que el factor más determinante para el clima organizacional es la práctica diaria del líder, según las actitudes y modalidad de liderazgo en la organización se refleja los sentimientos, comportamientos y motivación de los colaboradores, clasifica cinco factores determinantes:

- **Prácticas de liderazgo:** El líder de un equipo tiene mucha influencia en las expectativas de sus colaboradores, a causa de que establecen y controlan reglas dentro del trabajo, recompensas y modelos de desempeño
- **Sistema formal y la estructura organizacional:** La estructura de la empresa se considera un determinante por los aspectos que ya se encuentran establecidos y

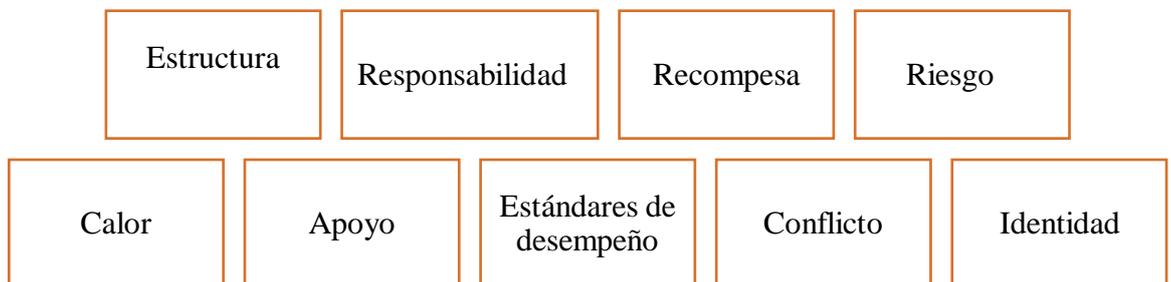
deben ser acatados por cada colaborador, tal es el caso de las políticas, procesos, jerarquía.

- **La estrategia:** Este factor se considera de impacto profundo dentro del ambiente interno, muestra la manera en que los colaboradores sienten y perciben las oportunidades de logro, recompensa y obstáculos
- **El ambiente externo:** Tiene un rol importante porque los factores externos como las condiciones económicas, el gobierno, organizaciones competitivas, tecnología cambiante, etc, son factores con los que la organización compite y a su vez ejercen presión en los colaboradores de todo el nivel jerárquico.

Acosta y Venegas (2010), mencionan que Litwin y Stringer consideraban que la manera más viable y rápida de cambiar el clima organizacional era cambiando la manera de cómo se maneja internamente una organización, para medir la percepción del entorno donde trabajan los colaboradores definieron nueve dimensiones, las cuales pueden describir de manera eficiente el clima organizacional, tal como se muestra en la figura 2:

**Figura 2 :**

*Nueve dimensiones del clima organizacional por Litwin y Stringer*



Fuente: Acosta y Venega (2010)

El estudio que realizaron para determinar las dimensiones del clima organizacional fue realizado dos veces, en la primera Litwin y Stringer aplicaron la

encuesta a una población de 25 jefes y personal de una organización, arrojando el resultado nueve dimensiones. Para la segunda vez, se elaboró un nuevo modelo de cuestionario a partir del primero, quedando reducido a seis dimensiones. Tal como se muestra en la figura 3:

**Figura 3 :**

*Seis dimensiones del clima organizacional por Litwin y Stringer*



Fuente: Acosta y Venega (2010)

Guerrero y Nieto (2018), citan a Litwin y Stringer, enfocándose en las tres razones que influyen en el desempeño del colaborador en base a la percepción del entorno:

- Necesidad de logro: El colaborador se caracteriza por ser productivo y tener ganas de superación y ser parte del plan del cumplimiento de metas,
- Necesidad de poder: El colaborador se caracteriza por tener una alta influencia en controlar a los demás, puede ser en una conversación o cambiar el comportamiento de alguien más
- Necesidad de afiliación: El colaborador se caracteriza por buscar relaciones de compañerismo positivas, satisfacer la necesidad de amistad dentro del entorno laboral

### **2.2.1.3 Teoría de las Relaciones Humanas**

Isairías y Lozano (2011), mencionan que el planteamiento de la teoría de las relaciones humanas busca detallar a la organización como una familia donde el éxito económico depende de la satisfacción y sentimiento de autorrealización de los colaboradores. En el año 1924, el objetivo inicial de la investigación era determinar si existía la relación entre los puestos de trabajo y la eficiencia de los operarios, pero con el tiempo se sumó a esta investigación Elton Mayo, donde se descubrieron grandes maneras de comprender al colaborador, en el factor social como psicológico, convirtiéndose más tarde en la base teórica de las relaciones humanas. Así mismo, refieren que dicha teoría aparece a consecuencia de las excesivas tareas y control de la época.

La teoría se moderniza, según Ramió (1999) cuando se originan más teorías sobre motivación, satisfacción y trabajo en equipo, convirtiéndose en nuevos enfoques para la investigación.

Owen (1825), comparaba a los colaboradores con máquinas vitales, con la finalidad de que se comprenda la importancia que estos tienen dentro de la organización y no dejarlas de lado.

Mayo (1911), en su investigación concluye que las actitudes y emociones son las que llevan al colaborador a tener una mejor productividad y no solo el elemento del incentivo, de esta manera se puede comprender y obtener mejores resultados en base al esfuerzo y desempeño del colaborador.

Por otro lado, Munsterberg (1913), proporcionó a la investigación el tema psicológico, ya que en ese entonces se resaltaba más las habilidades físicas o técnicas de los colaboradores dejando de lado habilidades psicológicas que permitían entender a mayor profundidad el entorno y comportamiento individual.

Los autores coincidían en que los temas de integración, comportamiento y valores no deberían dejarse a un lado, si hay la intención de mejorar la productividad, relacionar la palabra productividad solo con ingeniería no favorecería a un aumento, también hay que centrarse en el aspecto psicológico individual.

El aporte que lograron a la teoría es el de adaptación y paz en la organización, pues si el colaborador no se siente cómodo para adaptarse en el trabajo, la idea es buscar una forma que pueda darse dicha adaptación.

Isairías y Lozano (2011), concluyen en su investigación que la teoría de las relaciones humanas es útil en la actualidad para concientizar a las organizaciones que la parte más importante es la humana y que la manera en que se adapta al ambiente laboral depende mucho de la forma en que se relaciona con el equipo.

## **2.2.2 Desempeño laboral**

### ***2.2.2.1 Teoría del desempeño laboral según Hacker***

Hacker (1994), desarrolló su propia teoría con respecto al desempeño laboral y al elemento cognitivo en entornos laborales, refiere que para un buen desempeño laboral debe existir el proceso de comunicación en la organización, con el fin de que las perspectivas brinden resultados en la ejecución de metas, plantea dos criterios: la acción que se ejerce desde una meta, el plan, la ejecución, la segunda está conformada por las cogniciones que se dan de manera consciente o automática, estos criterios deben estar acompañados de la orientación, control y sobre todo retroalimentación.

### ***2.2.2.2 Teoría del desempeño laboral según Campbell***

Campbell (1990), propone en su modelo teórico que el desempeño laboral se atribuye al rendimiento que tiene el colaborador en el lugar de trabajo, demostrando las

habilidades y conductas en el desarrollo de sus competencias para la ejecución de los objetivos organizacionales

De igual manera indica que el desempeño laboral está relacionado con la personalidad, inteligencia e intereses, abarca la conducta psicomotora, cognitiva, motora o interpersonal, las cuales, se desarrollan bajo el control del colaborador, se puede presentar casos de alto o bajo desempeño dependiendo de la acción que se ejecute, porque así es como define Campbell, la acción que se realiza en primera instancia, más no el resultado de la acción. Propone tres determinantes directos del desempeño laboral:

- **Conocimiento declarativo:** La comprensión que tiene el colaborador en cuanto a la tarea requerida y abarca: el rendimiento de la tarea, demostración del esfuerzo, disciplina personal
- **Habilidades y conocimiento procedimental:** El conocimiento que tiene el colaborador en base a la tarea que se realizará y abarca: facilitar el desempeño del equipo y compañeros, rendimiento de tarea no específica, rendimiento en la comunicación
- **Motivación:** La variación de intensidad de la conducta del colaborador ante algún hecho y abarca: supervisión, liderazgo, administración

### ***2.2.2.3 Teoría de Herzberg.***

Uno de los elementos que incrementa la relación del desarrollo de los seres humanos es la motivación. Herzberg (2002) menciona que los niveles de rendimiento de las personas dependen de la motivación que encuentre el individuo, cuando se sienta bien o cuando se sienta mal reflejara en el desempeño de su trabajo. De igual forma indica que la satisfacción del individuo es prescindible para incentivar las acciones de los empleados, las relaciones con otros individuos y la atmosfera organizacional en general.

Propone dos categorías para dicha teoría:

a) **Factores de Higiene:** Se enfoca en la situación cuando se produce trabajo, pero existe una desmotivación al estar presente lo siguiente:

- Salario y beneficios
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Relaciones con el Supervisor
- Seguridad laboral

b) **Factores de Motivación:** Se enfoca en las tareas y actividades relacionadas al cargo, con factores que producen motivación permanente y satisfacción, generando aumento de productividad:

- Ascensos
- Libertad de decir cómo realizar un trabajo
- Reconocimientos

Para proporcionar motivación en el trabajo, propone el enriquecimiento de tareas, haciéndolas más complejas, en condiciones de desafío y satisfacción personal, que originan el aumento de productividad y reduce la ausencia en el trabajo y la rotación del personal.

#### **2.2.2.4 Teoría X y Teoría Y**

La forma en que los directivos se relacionan con los empleados se basa en supuestos, que, de acuerdo al punto de vista, tienden a modelar el comportamiento hacia los empleados

McGregor (2006) afirma que existen dos tipos de pensamientos en los directivos:

**2.2.2.4.1 Teoría X.** Está conformado por cuatro supuestos negativos que sustentan el pensamiento de los administradores:

1. Empleados disgustados con el trabajo y, siempre que sea posible procurarán evitarlo
2. Empleados controlados, sancionados o amenazados para que alcancen metas
3. Empleados que evitan asumir responsabilidades
4. Empleados que colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo

**2.2.2.4.2 Teoría Y.** Está conformado por cuatro supuestos positivos:

1. Los empleados consideran el trabajo tan natural como el descanso o el juego
2. Empleados comprometidos con los objetivos y con dominio de autocontrol
3. Empleados que aprenden o buscan asumir responsabilidades
4. La Innovación se encuentra en todos los individuos de la organización, aportando ideas favorables para la toma de decisiones.

McGregor propuso ideas que ayudaran a tener más colaboradores con características Y, realizando toma de ideas participativas, puestos con responsabilidades y desafíos, buenas relaciones de grupo.

#### **2.2.2.5 Teoría de la equidad laboral de Adams**

Mladinic y Isla (2002) citan a Adams, la teoría de la equidad explica la relación que existe entre la percepción del individuo y la satisfacción que espera, el colaborador siempre luchará por conseguir equidad entre lo que aporta y resultados que recibe en el ámbito laboral, en otras ocasiones compara la relación que implica estos factores. Las aportaciones pueden definirse como: habilidades, esfuerzo, experiencia, etc. Y los resultados se definen como: reconocimiento, ascensos, salario, etc. Tal como se muestra en la tabla 1

## Tabla 1

### *Ejemplos de la teoría de equidad de Adams*

<b>Aporte</b>	<b>Resultado</b>
Experiencia	Oportunidad de desarrollo
Creatividad	Ascensos
Antigüedad	Promociones
Desempeño	Incentivos
Capacitación	Servicio y presentaciones
Dedicación	Salario

Fuente: Mladinic y Isla (2002)

Cuando esta relación se genera de manera equivalente, se considera un ambiente de equidad dentro de la organización, para alcanzar el objetivo, tiene mucha asignación en el colaborador lo que son niveles de responsabilidad, motivación y satisfacción, por parte de la organización son las características en gestión y administración propias. Para Chiavenato (2009), cuando el colaborador presenta características de malestar, actitudes cambiantes, ganas de renunciar o reduce el nivel de trabajo- esfuerzo en términos de calidad y cantidad, se encuentra en un ambiente de inequidad negativa.

López, Casique, Ferrer (2013), en su investigación mencionan que existen tres categorías de comparaciones referentes que existe en la organización:

- **Otros:** El colaborador se compara con individuos que trabajan en la misma área o en la organización en general.
- **Uno mismo:** El colaborador se auto compara con el paso del tiempo y cómo ha evolucionado.
- **El sistema:** El colaborador realiza comparación entre él y la organización, es decir, todo lo que este aporta y todo lo que se le retribuye

De igual manera, señalan que la teoría de equidad puede aportar no solo entendimiento entre la percepción del colaborador y lo que obtiene de la organización, también aporta la percepción que tiene la organización en el desempeño de sus colaboradores.

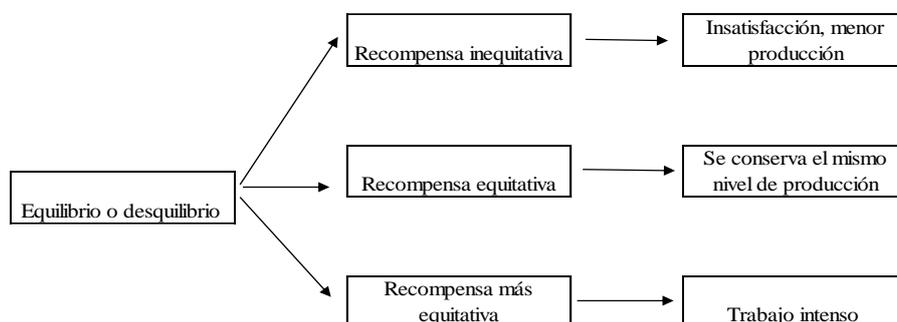
Por su parte Pulache (2014), designa cuatro factores de comparación en la organización, como clave de la perspectiva:

- **Yo interior:** Experiencias del colaborador en un cargo diferente pero dentro de la organización
- **Yo exterior:** Experiencias del colaborador en otra organización
- **Otro interior:** Comparación entre el colaborador y otros individuos

Koontz et al. (2012) explican que el equilibrio o desequilibrio de la recompensa puede clasificarse en: recompensa inequitativa, recompensa equitativa y recompensa más que equitativa, cada una con una característica peculiar enfocada a la producción y satisfacción. Tal como se muestra en la figura 4:

**Figura 4:**

*Equilibrio o desequilibrio de recompensas*



Fuente: Koontz,H et al. (2012)

### ***2.2.2.6 Teoría de las expectativas o metas***

Stephen (1996), define a la teoría de las expectativas como la agrupación entre resultado y resultado, donde el comportamiento del colaborador se ve influenciado por las percepciones, ideas y pensamientos individuales que necesitan de alguna manera ser satisfechos, evadiendo delimitaciones en términos de atención al grupo de necesidades que se presentan. Afirma que, al obtener un primer resultado en el desempeño, servirá como herramienta base para el resultado de desempeño en segunda base y así sucesivamente.

Plantea que la teoría de las expectativas origina cierta ayuda a la alta dirección para comprender la percepción de sus colaboradores, respondiendo a preguntas frecuentes como: ¿Qué recompensas valoran más los colaboradores?, ¿Qué probabilidad existe de que reciban las recompensas que desean?, ¿Qué consecuencias tendrá su nivel de desempeño?

Locke (1968), define que la teoría de las metas debe ser motivada para que el colaborador alcance lo que se propone, a mayor sea el objetivo, mayor será el nivel de ejecución, considera que para llegar a esto se deben definir los siguientes elementos:

- Preparar a los colaboradores en términos de comunicación, entrenamiento, planes de acción e interacción personal
- Definir las metas, que sean reales y claras
- Resaltar atributos de los objetivos dentro de la organización y ser comprendidos por todos los colaboradores.

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1 Clima Organizacional**

#### **a) Definición.**

En la opinión de Litwin y Stringer (1968), definen el clima laboral como un conjunto de propiedades susceptibles que pueden ser medidas por el colaborador, percibiendo directa o indirectamente determinantes situacionales y sociales del entorno laboral.

Guillén y Guil (2000), sostienen que el clima organizacional es la manera en que se perciben el sentir de los colaboradores, las condiciones en la que se desarrollan y las políticas que ejerce la organización dentro del contexto laboral

Desde el punto de vista de Ibañez (2002), expresa que el clima organizacional influye en la percepción del entorno laboral, si el clima es positivo, el bienestar dentro de la organización será bueno, así mismo, aporta en conocer las percepciones de los colaboradores en los elementos de la organización

#### **b) Dimensiones de clima organizacional.**

- **Comunicación interna**

Ministerio de Salud del Perú (Minsa,2011), menciona que es la existencia de redes de comunicación interna mediante las cuales los colaboradores pueden expresar sus opiniones o quejas y ser escuchados dentro de la organización.

- **Conflicto y cooperación**

Minsa (2011), hace referencia al apoyo que el colaborador recibe por parte de su organización, así mismo el nivel de apoyo entre los miembros que la conforman, todo esto durante la realización de actividades o tareas encomendadas.

- **Confort**

Minsa (2011), menciona que la alta dirección se encarga de generar un ambiente físico agradable para los miembros de la organización

- **Estructura de la organización**

Minsa (2011), refiere que la estructura es la percepción que tiene el colaborador hacia las políticas de la organización, es decir, reglas, procedimientos, trámites, etc. Y la manera en que la organización ejecuta la administración en general.

- **Identidad**

Minsa (2011), indica que es el sentimiento de pertenencia y compartir los objetivos personales por parte del colaborador hacia la organización

- **Innovación**

Minsa (2011), menciona que es el deseo por parte de la organización de experimentar cosas nuevas y la manera de realizarlas.

- **Liderazgo**

Minsa (2011), declara que es la influencia que tiene un jefe o líder en el comportamiento de los colaboradores de acuerdo a condiciones como los valores, normas o procedimientos.

- **Motivación**

Minsa (2011), señala que son las reacciones que tienen los colaboradores de acuerdo a estímulos presentes dentro de la organización, donde permite que los empleados trabajen más o menos, según sea la condición.

- **Recompensa**

Minsa (2011), afirma que la recompensa es la manera en que la organización dispone utilizar más el premio que el castigo, incentivando e impulsando al colaborador a desempeñarse mejor.

- **Remuneración**

Minsa (2011), sostiene que es la manera en que se remunera a los trabajadores por las horas laboradas.

- **Toma de decisiones**

Minsa (2011), plantea que es la manera de evaluar cómo se utiliza y aprovecha la información con respecto a decisiones que se toman dentro de la organización.

### ***2.3.2 Desempeño laboral***

#### **a) Concepto.**

Desde la posición de Schneider (1983), indica que el desempeño laboral son los conocimientos y habilidades que tiene cada individuo para aplicar en un ambiente productivo.

De acuerdo con Chiavenato (2000), refiere que el desempeño laboral es la estrategia que realiza cada individuo para alcanzar los objetivos organizacionales, mediante el comportamiento que tiene frente a las tareas principales que exige el cargo

Chiavenato (2002), menciona que el desempeño depende mucho del comportamiento y resultados obtenidos, la eficacia del colaborador al momento de realizar sus actividades es fundamental para la organización, así mismo plantea que se puede evaluar el desempeño mediante factores actitudinales como: la responsabilidad, cooperación, actitud, interés, presentación personal, iniciativa, trabajo en equipo.

Para Benavides (2002), la medida en que el colaborador mejore sus competencias, mejorará el desempeño de manera eficaz, clasifica tres tipos de competencias: competencias laborales, competencias básicas y competencias genéricas

Con base en Robbins (2004), se centra en la psicología del desempeño, aportando en su investigación que al fijar metas el colaborador direccionará sus decisiones y sacrificios en objetivos difíciles provocados por su propia conducta

Chiavenato (2009), indica que la evaluación del comportamiento en relación a los objetivos organizacionales puede ser comprendido como desempeño laboral

#### **b) Dimensiones del desempeño laboral.**

- **Orientación de resultados**

Minsa (2018), indica que es la orientación de las actividades que realizan los colaboradores acordes a un objetivo determinado.

- **Calidad de trabajo**

Minsa (2018), define como la incidencia de aciertos y errores, así como el orden al momento de presentar el trabajo encomendado.

- **Relaciones interpersonales**

Minsa (2018), describe como la interrelación personal y adaptación al trabajo en equipo.

- **Iniciativa**

Minsa (2018), afirma que es el grado de actuación espontánea, ante alguna situación de problema en el trabajo, sin la necesidad de una supervisión.

- **Trabajo en equipo**

Minsa (2018), sostiene que cada individuo asume una parte de las actividades que tienen como fin un objetivo en común, labores que se comparten de manera organizada.

- **Organización**

Minsa (2018), refiere que abarca la eficiencia para la distribución del trabajo, así como la capacidad para el cumplimiento de las metas.

## **2.4 Definición de términos básicos**

- **Actitud laboral**

Son factores internos como externos que influyen y caracterizan al colaborador al momento de comprometerse en realizar sus actividades

- **Clima organizacional**

Factor importante para el desempeño del individuo, permite entender el grado de satisfacción del colaborador en el entorno laboral y busca el bienestar de este dentro de la organización

- **Eficacia profesional**

Capacidad de alcanzar una meta u objetivo produciendo el efecto esperado, mediante acciones de buen provecho.

- **Eficiencia laboral**

Ejecución de alguna actividad determinada en un tiempo determinado para un objetivo específico de manera eficaz.

- **Flexibilidad laboral**

Forma en la que se busca el equilibrio entre la vida personal y profesional del individuo, horarios flexibles, un espacio de trabajo flexible conformado por zonas comunes, etc.

- **Inteligencia emocional**

Manera de equilibrar los estados emocionales mediante el entendimiento y control para mejorar las relaciones humanas con el entorno.

- **Niveles jerárquicos**

La estructura de la organización se define mediante niveles, basados principalmente en la autoridad directa, que sería el jefe y después están los subordinados.

- **Perfil profesional**

Capacidades, habilidades y competencias que caracterizan a un individuo por la formación obtenida para ser desarrolladas de manera responsable en alguna actividad.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general.**

Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019

##### **3.1.2 Hipótesis específicas.**

- a) La situación actual del clima organizacional es regular, sin embargo, el desempeño laboral es alto debido a factores externos en los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca
- b) Las dimensiones que caracterizan al clima organizacional en los colaboradores del servicio de nutrición y dietética son: comunicación, identidad y estructura
- c) Las dimensiones que caracterizan al desempeño laboral en los colaboradores del servicio de nutrición y dietética son: orientación de resultados y calidad del trabajo

#### **3.2 Variables**

- a) Variable 1: clima organizacional
- b) Variable 2: desempeño laboral

#### **3.3 Operacionalización de variables**

**Tabla 2***Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual de las variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente o instrumento de recolección de datos
CLIMA ORGANIZACIONAL	Guillén y Guil (2000) Clima organizacional es la manera en que se perciben el sentir de los colaboradores, las condiciones en la que se desarrollan y las políticas que ejerce la organización dentro del contexto laboral.	Comunicación Conflicto Confort Estructura Identidad Innovación Liderazgo Motivación Recompensa Remuneración Toma de decisiones	Comunicación eficaz sobre las actividades Ayuda mutua entre compañeros Satisfacción del ambiente de trabajo Funciones y procedimientos Sentido de pertenencia con la organización Nivel de innovación Nivel de liderazgo Oportunidades de desarrollo Reconocimiento Salario adecuado y justo Manejo de la incertidumbre	Cuestionario
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (2000) El desempeño laboral es la estrategia que realiza cada individuo para alcanzar los objetivos organizacionales, mediante el comportamiento que tiene frente a las tareas principales que exige el cargo.	Orientación de resultados Calidad de trabajo Relaciones interpersonales Iniciativa Trabajo en equipo organización	Cumplimiento de actividades eficacia Aceptación Acciones espontáneas Integración Cumplimiento y medición de metas	Cuestionario

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Ubicación geográfica

El Hospital Regional Docente de Cajamarca se encuentra ubicado en la ciudad de Cajamarca, en la zona norte del País, en el barrio Mollepampa, Avenida Mártires de Uchuracay. Tal y como se muestra en la figura 5:

#### Figura 5

*Ubicación geográfica del Hospital Docente Regional de Cajamarca*



#### 4.2 Métodos de Investigación

##### 4.2.1 Método analítico – sintético

Se estudió a detalle cada una de las variables, el clima organizacional, variable independiente con sus dimensiones: comunicación, conflicto, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones, para la variable dependiente, desempeño laboral, con sus dimensiones: orientación de resultados, calidad de trabajo, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo, organización, mediante la síntesis se constituyen los resultados para conformar un todo.

#### **4.2.2 Método hipotético – deductivo**

Se utilizó este método para determinar la veracidad de la hipótesis planteada, poniendo el resultado en cuestión. Mediante la observación se determinó si el enunciado es verdadero, señalando que la hipótesis está confirmada, pero hasta cierto punto, se podría decir altamente confirmada para ser aceptada de manera provisional

#### **4.3.3 Diseño de la Investigación:**

##### **4.3.3.1 Por su finalidad**

Es Aplicada ya que buscó explicar las causas de la conducta de los colaboradores y se utilizó instrumentos para la recolección de datos y comprobar la hipótesis del estudio.

##### **4.3.3.2 Por su Nivel**

Es correlacional porque determinó la relación que existe entre las dos variables: clima organizacional y desempeño laboral

##### **4.3.3.3 Por su diseño de investigación**

Es descriptiva, buscó establecer los factores que caracterizan al clima organizacional y como dichos factores influyeron en el desempeño laboral.

Además, es Transversal porque la recolección de información se realizó en un solo momento y único tiempo.

##### **4.3.3.4 Según su enfoque**

Es cuantitativa porque el estudio se realizó a partir de cantidades y su finalidad fue determinar la asociación que existen entre las dos variables.

##### **4.3.3.4 Por el método de contrastación**

Es no experimental, porque no se manipuló las variables de la investigación y además se estudió la relación que sustenta dicha realidad.

#### **4.3.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

La Población para la investigación es de 38 colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca

La muestra de investigación es la misma, 38 colaboradores, ya que el número permite el enfoque total

La unidad de análisis lo conforma el Hospital Regional Docente de Cajamarca

Las unidades de observación son los colaboradores del servicio de nutrición del Hospital Regional Docente de Cajamarca

#### **4.3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Para la recopilación de información se utilizó las técnicas de observación directa, un cuestionario planteado por el MINSA llamado “Metodología para el estudio del clima organizacional”, mediante resolución ministerial R.M N°468-2011/MINSA, así mismo otro cuestionario planteado por el MINSA llamado “Evaluación del desempeño y conducta laboral”, por resolución ministerial R.M 626-2008/ MINSA, pero con actualización R.D N° 655- 2016- GR-CAJDRSC/HRDC-2018.

En la opinión de Hernández (2010), un cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

La observación directa proporcionó identificar el entorno en el que se desarrollan las variables de la investigación

La encuesta para la recolección de datos, se usa para conseguir información directa mediante las variables de estudio, donde se consultó a la muestra los criterios que tienen con respecto a las dimensiones de nuestras variables que son el clima organizacional y el desempeño laboral.

#### **4.3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Se utilizó para el procesamiento de la información el programa Excel y después se exportará en el programa SPSS (versión prueba) para analizar la relación de las dos variables

#### **4.4.8 Matriz de consistencia metodológica**

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia metodológica*

Formulación del problema	Objetivos	Hipotesis	Variables	Definición conceptual de las variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población
¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición del Hospital Docente Regional de Cajamarca 2019?	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019	Existe una relación directa entre el clima organizaiconal y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietetica del Hospital Regional Docente de Cajamarca	Clima Organizacional	Guillén y Guil (2000) Clima organizacional es la manera en que se perciben el sentir de los colaboradores, las condiciones en la que se desarrollan y las políticas que ejerce la organización dentro del contexto laboral.	Comunicación	Comunicación eficaz sobre las actividades	Tipo de investigación: descriptiva-correlacional	La Población para la investigación es de 38 colaboradores con modalidad de contrato CAS del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca.
					Conflicto	Ayuda mutua entre compañeros		
					Confort	Satisfacción del ambiente de trabajo		
					Estructura	Funciones y procedimientos		
					Identidad	Sentido de pertenencia con la organización		
					Innovación	Nivel de innovación		
					Liderazgo	Nivel de liderazgo		
					Motivación	Oportunidades de desarrollo		
					Recompensa	Reconocimiento		
					Remuneración	Salario adecuado y justo		
					Toma de decisiones	Manejo de la incertidumbre		
					Chiavenato (2000)	Cumplimiento de actividades		
					El desempeño laboral es la estrategia que realiza cada individuo para alcanzar los objetivos organizacionales,	Calidad de trabajo	eficacia	
						Relaciones interpersonales	Aceptación	
						Iniciativa	Iniciativa en la resolución de problemas	
						Trabajo en equipo	Integración	
						organización	Cumplimiento y medición de metas	

Nota: Las dimensiones e indicadores del clima organizacional y desempeño laboral están basados en el MINSa

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Presentación de Resultados

Se aplicaron cuestionarios para clima organizacional y desempeño laboral propuestos por el MINSA para los colaboradores del área del servicio de nutrición y dietética, con la finalidad de poder analizar los datos obtenidos y de ese modo determinar los objetivos trazados, la relación que existe entre estas dos variables mencionadas, el estado actual de estas y las dimensiones que caracterizan a cada una de ellas .

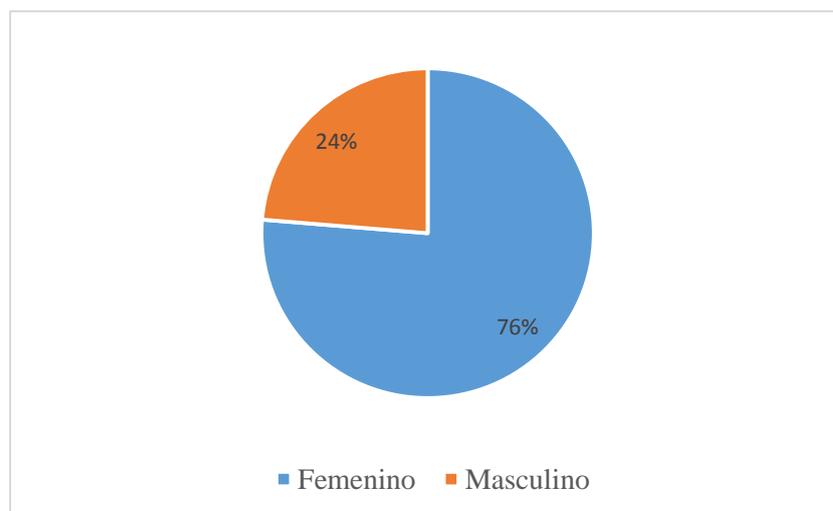
Se presenta el diagnóstico y los resultados mediante el análisis en excel y el software SPSS (versión prueba), otorgando un reconocimiento de los datos con apoyo de figuras para tener un mayor entendimiento.

##### *5.1.1 Características de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética*

##### **5.1.1.1 Género de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.**

**Figura 6**

*Género que predomina en el servicio de nutrición y dietética*

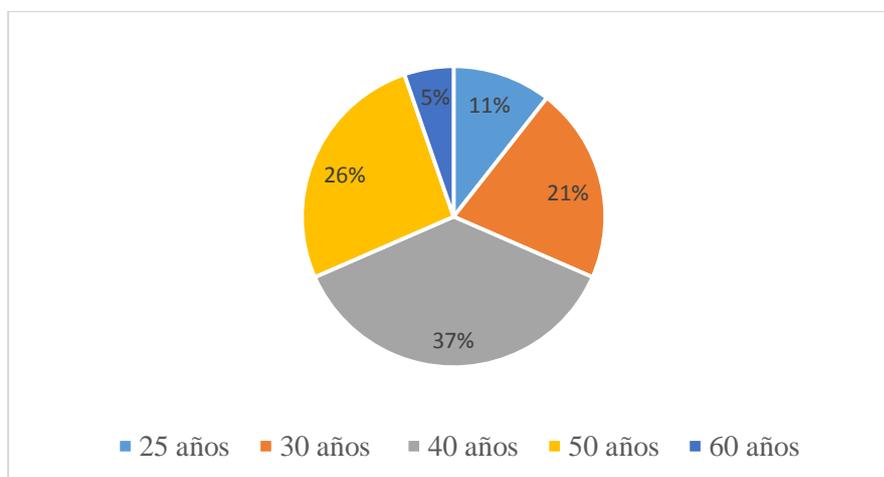


Según la figura, predomina más en el servicio de nutrición y dietética los colaboradores de sexo femenino con un 76% y con un 24% los del sexo masculino. De tal modo que el trabajo dentro del servicio se desempeña principalmente por mujeres. De la Paz (2010) indica que existe un aumento notable en la contribución de trabajo por parte de mujeres dentro de las organizaciones a pesar de encontrarse con diferentes inconvenientes, sin embargo a proporcionado la creación de un nuevo perfil laboral en base a la mujer, respetando sus valores, creencias, condiciones y tradiciones, de igual modo asegura que el desempeño de una mujer se considera amplio y minucioso es por eso que un 48% colabora en organizaciones del sector servicio, un 21% en sector industria, 15% en sector comercio y por último un 16% en negocios propios.

#### 5.1.1.2 Edad de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.

**Figura 7**

*Edad de los colaboradores*

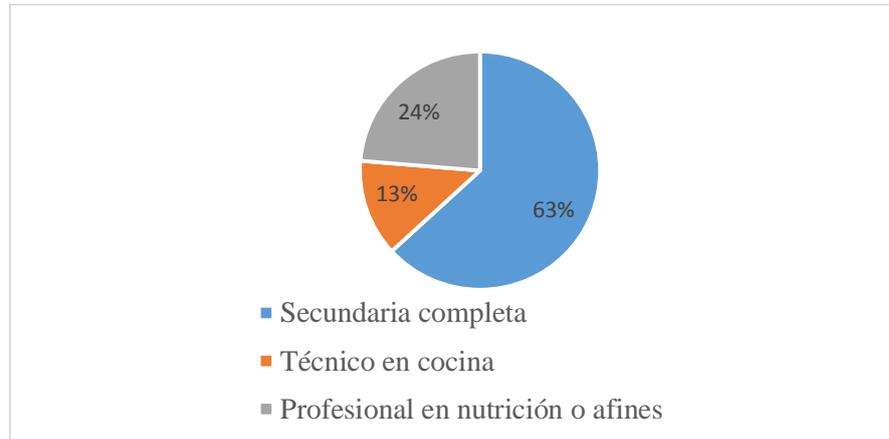


Según la figura, la edad que predomina en el servicio de nutrición y dietética es de 40 años con un 37%, por otro lado, la edad que menos influencia tiene es de 25 años con un 11%, la edad promedio de los colaboradores es de 45 años.

### 5.1.1.3 Nivel de instrucción de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.

**Figura 8**

*Formación de los colaboradores*

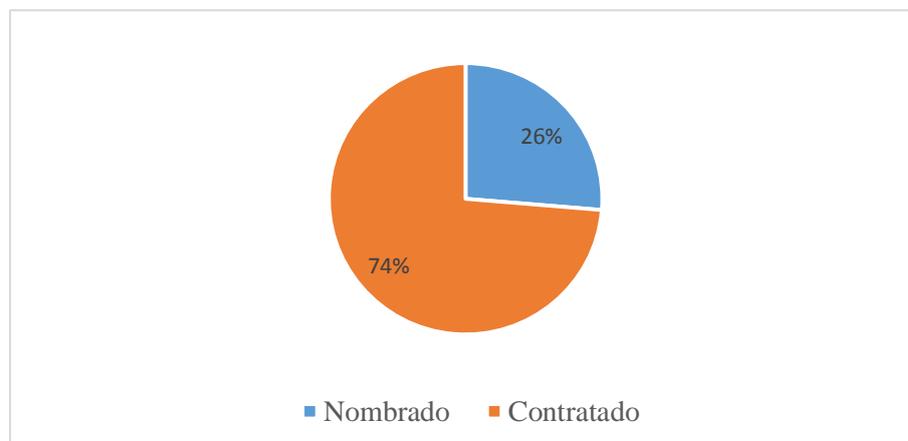


Según la figura en el servicio de nutrición y dietética se puede encontrar a un 63% de los colaboradores con secundaria completa, el 13% como técnico en cocina.

### 5.1.1.4 Condición de contrato de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.

**Figura 9**

*Tipo de contrato de los colaboradores*

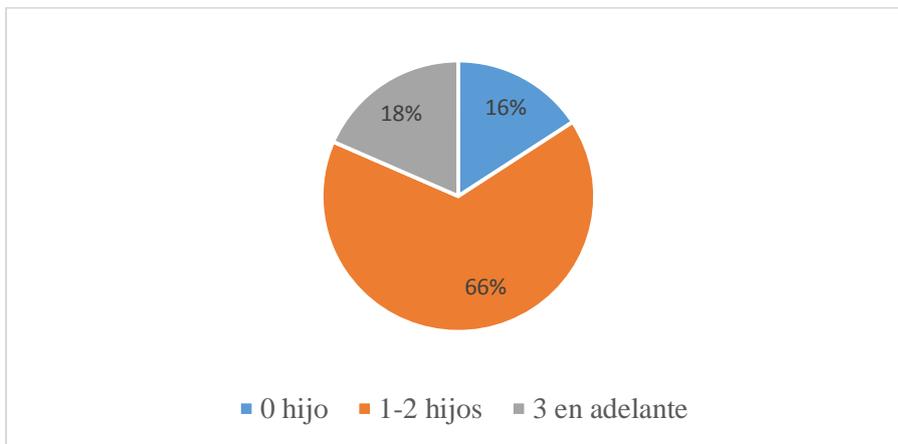


Según la figura en el servicio de nutrición y dietética el 74% de los colaboradores tiene la modalidad de contratado, sin embargo, el 26% son colaboradores con modalidad nombrado.

#### 5.1.1.5 Número de hijos por cada colaborador del servicio de nutrición y dietética.

**Figura 10**

*Número de hijos de los colaboradores*



Según la figura, el 66% de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética tienen de uno a dos hijos, por otro lado el 16% no tiene ningún hijo.

#### 5.1.1.6 Tiempo de trabajo en el servicio de nutrición y dietética.

**Figura 11**

*Tiempo en el puesto actual*



Según la figura, el 34% de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética se encuentran laborando desde hace 20 años, por otro lado un 8% tiene un periodo de 5 años dentro del servicio.

### **5.1.2 Diagnóstico del Clima Organizacional**

La ponderación aplicada a cada una de las respuestas es la siguiente :

**Tabla 4**

*Ponderación de los cuestionarios aplicados*

Descripción	Valor
Nunca	1
A veces	2
Frecuentemente	3
Siempre	4

Nota. Datos tomados del cuestionario del MINSA.

#### **5.1.2.1 Comunicación.**

**5.1.2.1.1 Comunicación eficaz sobre las actividades.** Para la dimensión comunicación, se ha planteado dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 12**

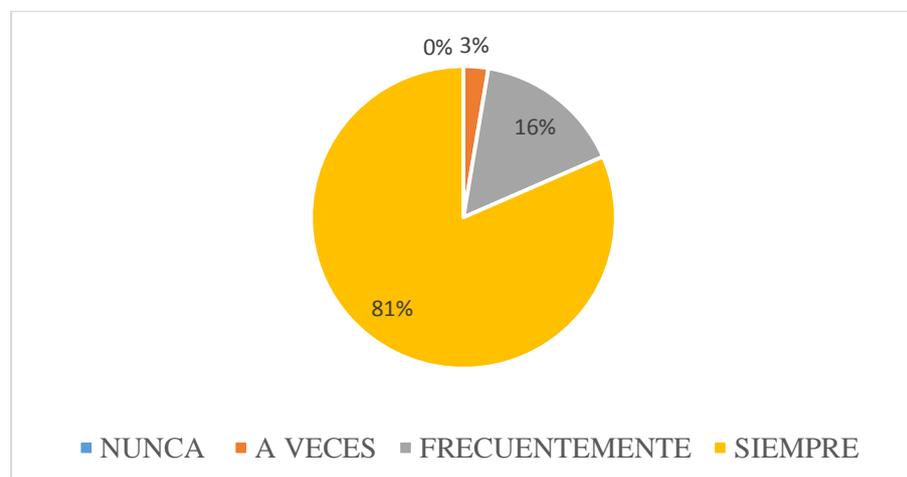
*Comunicación eficaz sobre las actividades*



Según la figura se determina que el 34% considera que su jefe se comunica directamente con ellos para tratar los avances y errores que se presentan durante el desarrollo de sus actividades diarias, por otro lado, el 18% considera que nunca reciben dicha comunicación en su jornada laboral. Roa (2018) refiere que la comunicación es el elemento fundamental que ayuda a nivelar las ideas y opiniones que hay entre los colaboradores y la alta dirección para el bien común de las actividades, permitiendo que ambos busque alcanzar los objetivos organizacionales

**Figura 13**

*Comunicación eficaz sobre los avisos durante la jornada laboral*



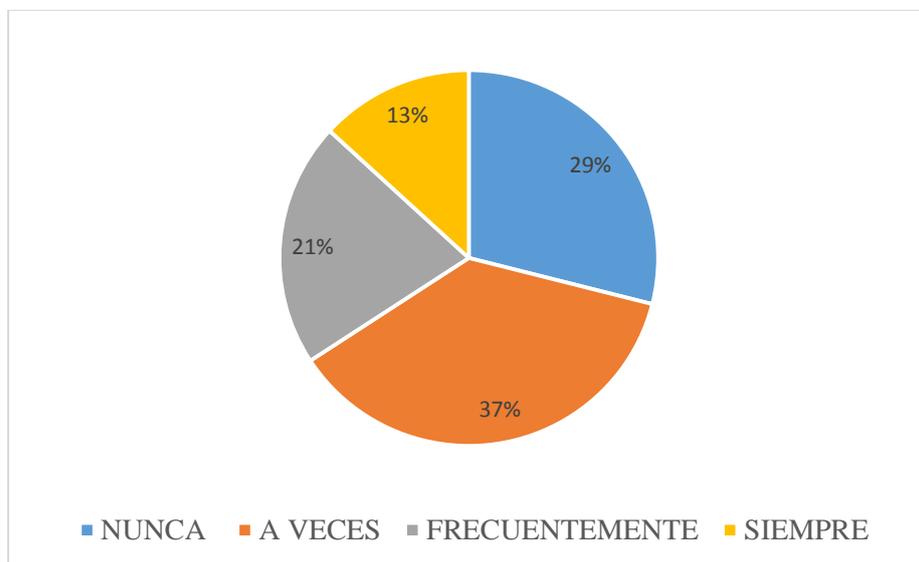
Según la figura se determina que el 81% considera que atiende a los comunicados que le imparte su jefe dentro de la jornada laboral, sin embargo , el 3% considera que a veces presta atención a mensajes, avisos, etc que se brinda por su superior.

### 5.1.2.2 Conflicto.

**5.1.2.2.1 Ayuda mutua.** Para la dimensión conflicto, se ha planteado dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 14**

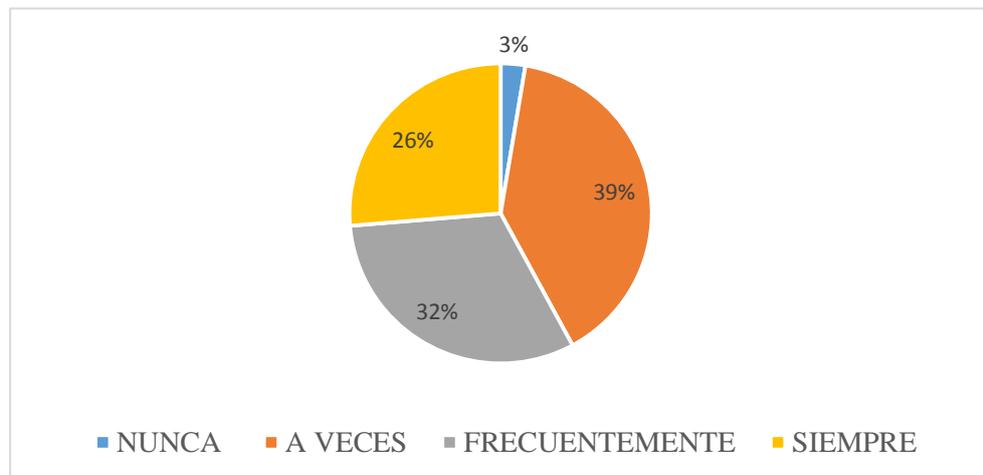
*Ayuda mutua en la ejecución del trabajo*



Según la figura se determina que el 37% considera recibir a veces el apoyo adecuado de otros servicios pertenecientes al HRDC cuando realmente lo necesitan, por otro lado, el 13% considera que siempre reciben el apoyo correspondiente de los servicios.

**Figura 15**

*Compañeros de trabajo abiertos al apoyo*



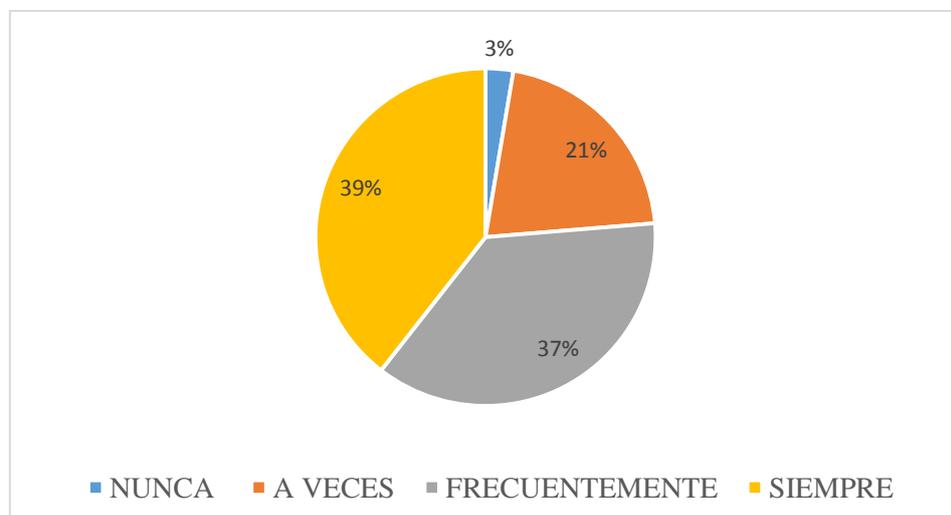
Según la figura se determina que el 39% considera que a veces percibe el apoyo de los compañeros del mismo servicio donde comparten las actividades diarias, sin embargo el 3% considera que nunca ha recibido el apoyo de sus compañeros de trabajo.

### **5.1.2.3 Confort.**

**5.1.2.1.3 Satisfacción del ambiente de trabajo.** Para la dimensión confort, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 16**

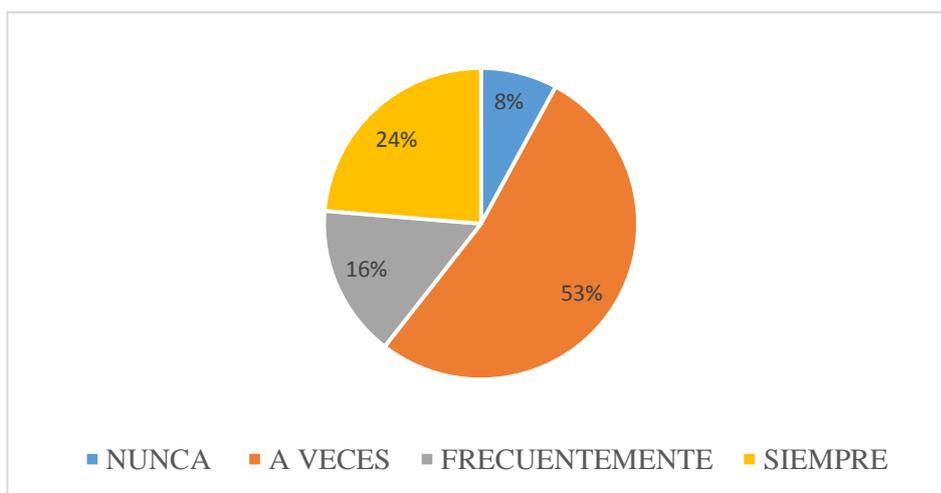
*Facilidad en el trabajo para el desarrollo de competencias personales.*



Según la figura se determina que el 39% considera que el Hospital Regional de Cajamarca le brinda la oportunidad de desarrollar sus competencias personales, por otro lado, el 3% señala que su institución no le permite desarrollar dichas competencias para ser aplicadas día a día.

**Figura 17**

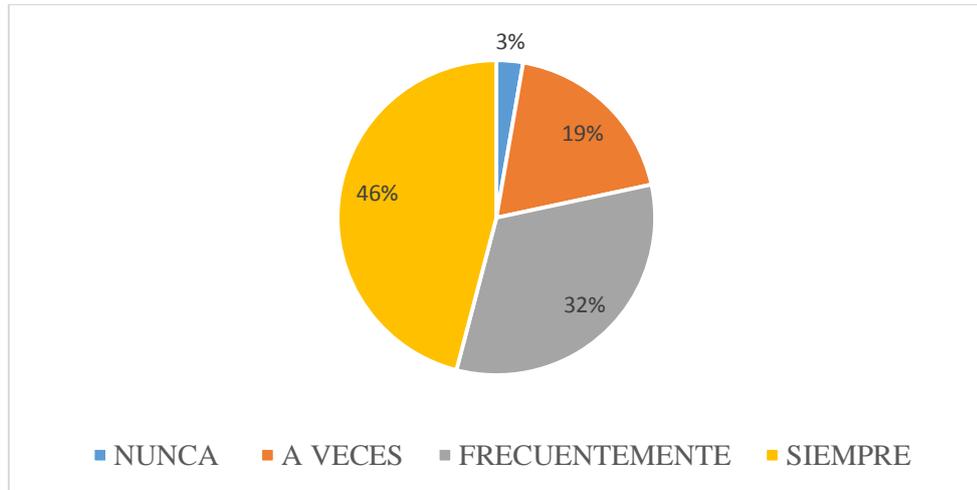
*Ambientes limpios y ordenados*



Según la figura se determina que el 53% considera que a veces los ambientes donde desarrollan las actividades cotidianas se encuentran limpios y ordenados, el 8% manifiesta que su ambiente de trabajo nunca se encuentra en condiciones buenas en términos de limpieza y orden.

**Figura 18**

*Satisfacción respecto al ambiente de trabajo*



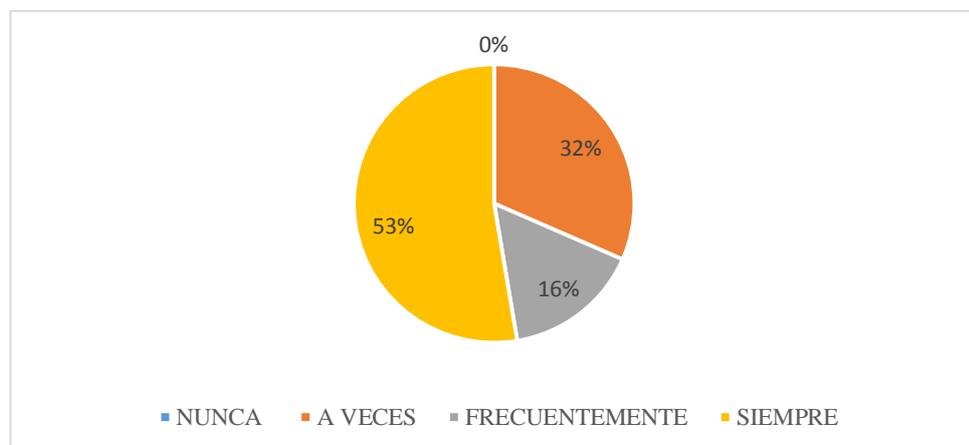
Según la figura se determina que el 46% considera que siempre se encuentra satisfecho con el ambiente de trabajo, sin embargo el 3% opina que nunca perciben al ambiente de trabajo como satisfactorio.

#### **5.1.2.4 Estructura.**

**5.1.2.2.4 Funciones y procedimientos.** Para la dimensión estructura, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 19**

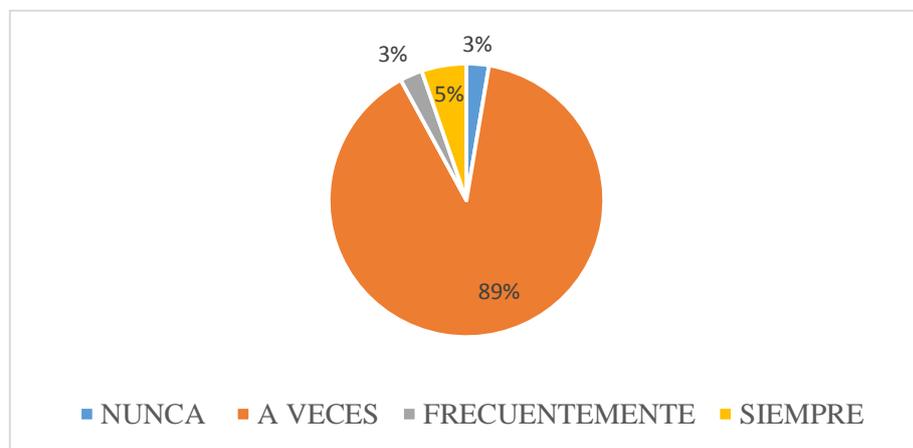
*Conocimiento sobre funciones del puesto*



Según la figura se determina que el 53% considera tener entendimiento acerca de sus funciones en relación al puesto de trabajo en el que se desarrolla, sin embargo, el 16% señaló que frecuentemente conoce las funciones asignadas del puesto. Huancani (2018) indica que establecer las funciones y procedimientos en la organización es primordial para reconocer la finalidad y necesidades que surgen, así como establecer la manera en que se deben realizar las tareas, como se deben realizar y dónde para que el colaborador tenga un claro conocimiento de las gestiones.

### Figura 20

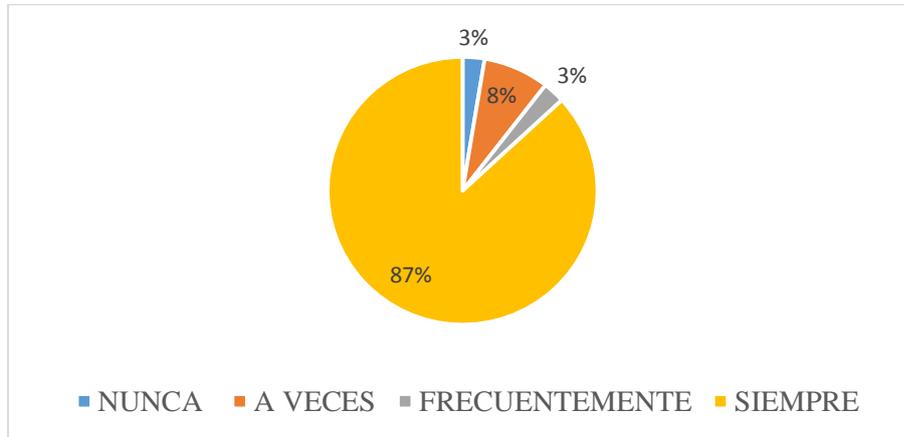
*Actividades relacionadas al puesto de trabajo*



Según la figura se determina que el 89% considera que las actividades que desarrolla están a veces en relación a su puesto de trabajo, por otro lado un 3% asevera que frecuentemente tienen relación y por último el otro 3% manifestó que nunca tienen relación.

**Figura 21**

*Cumplimiento de normas establecidas por la Institución*



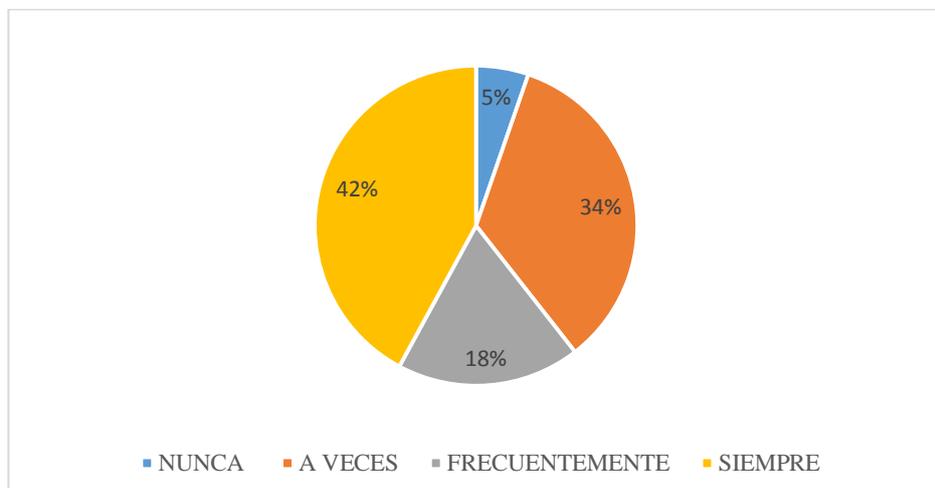
Según la figura se determina que el 87% considera que siempre cumplen con las normas establecidas por el Hospital Regional Docente de Cajamarca, , por otro lado un 3% asegura que frecuentemente cumplen las normas y por último el otro 3% considera que nunca las cumplen.

#### **5.1.2.5 Identidad.**

**5.1.2.1.5 Sentido de pertenencia con la organización.** Para la dimensión identidad, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 22**

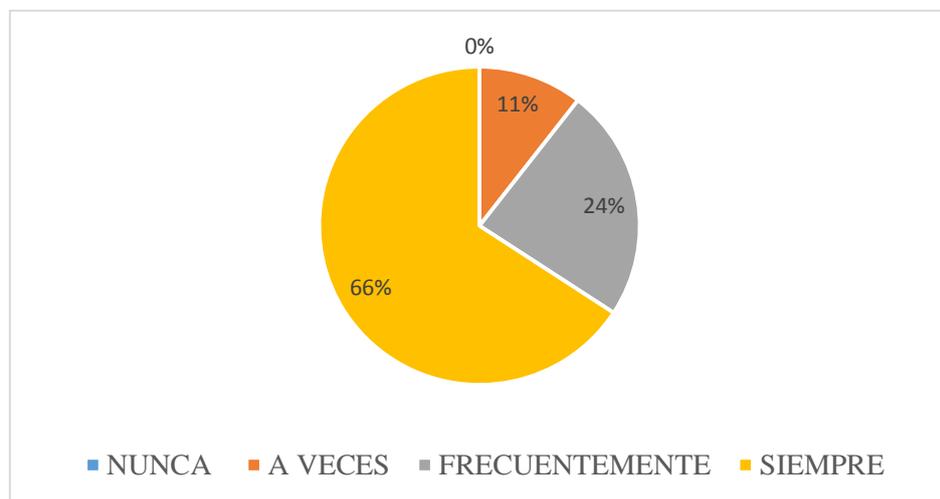
*Aportación del trabajo propio al éxito institucional*



Según la figura se determina que el 42% considera que el trabajo que realiza siempre aporta al éxito del Hospital Regional Docente de Cajamarca y del servicio de nutrición y dietética, por otro lado, un 5% asegura que su trabajo nunca aporta al éxito de su organización López (2017) refiere que el sentido de pertenencia con la organización influye directamente en la manera de desarrollarse y cumplir con las tareas encomendadas para cada colaborador en la organización, aporta a que se unan los objetivos con estrategias, además, hace que el colaborador se sienta pilar fundamental de los logros.

### Figura 23

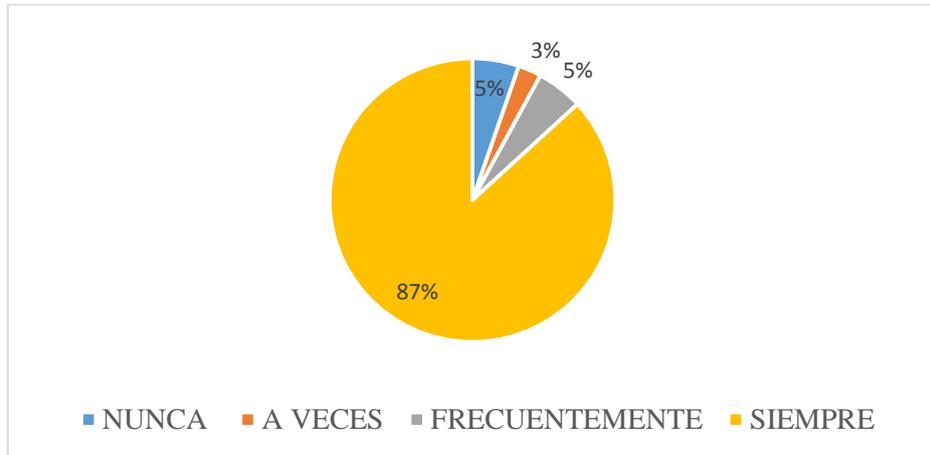
*Compromiso pleno con la institución*



Según la figura se determina que el 66% de colaboradores considera que está comprometido plenamente con el Hospital Regional Docente de Cajamarca, por otro lado, el 11% considera que solo a veces se siente comprometido con su organización.

**Figura 24**

*Interés por el cumplimiento de objetivos organizacionales*



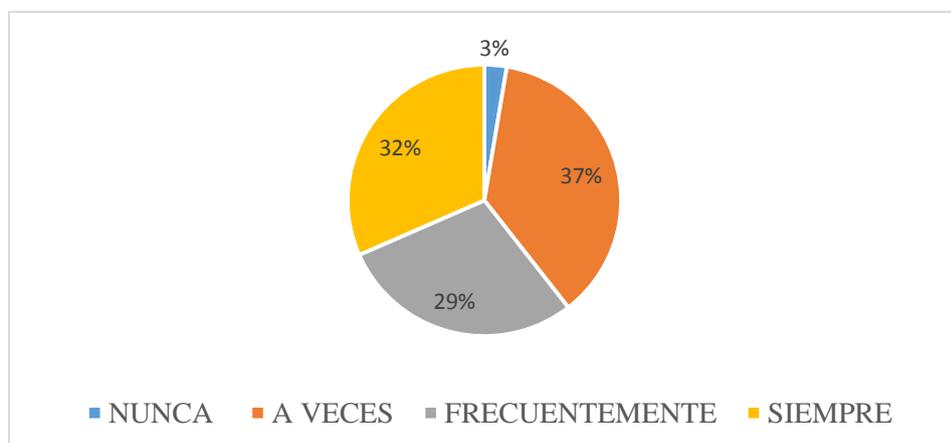
Según la figura se determina que el 87% de colaboradores afirma que le interesa el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Hospital Regional Docente de Cajamarca, sin embargo, el 3% considera que a veces sienten interés por alcanzar los objetivos.

**5.1.2.6 Innovación.**

**5.1.2.6.1 Nivel de Innovación.** Para la dimensión innovación, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 25**

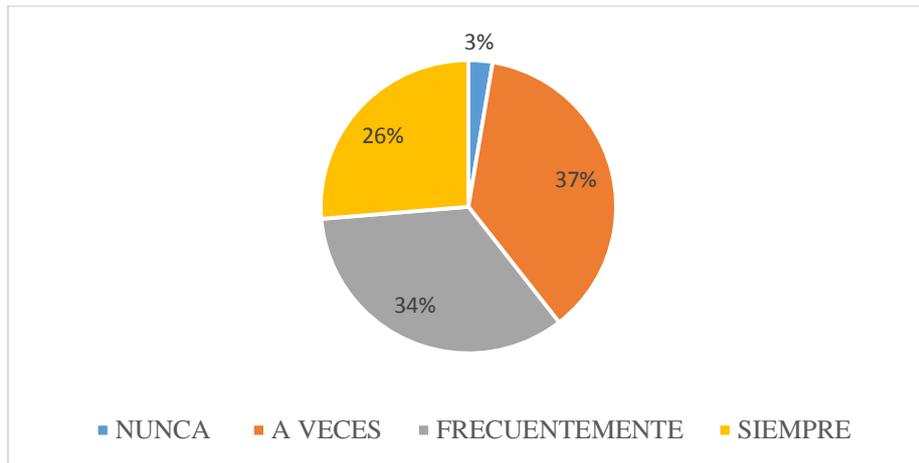
*La institución impulsa la innovación*



Según la figura se determina que el 37% de colaboradores considera que el Hospital Regional Docente de Cajamarca a veces los impulsa a la innovación, por otro lado el 3% refiere que la organización nunca los impulsa a innovar.

**Figura 26**

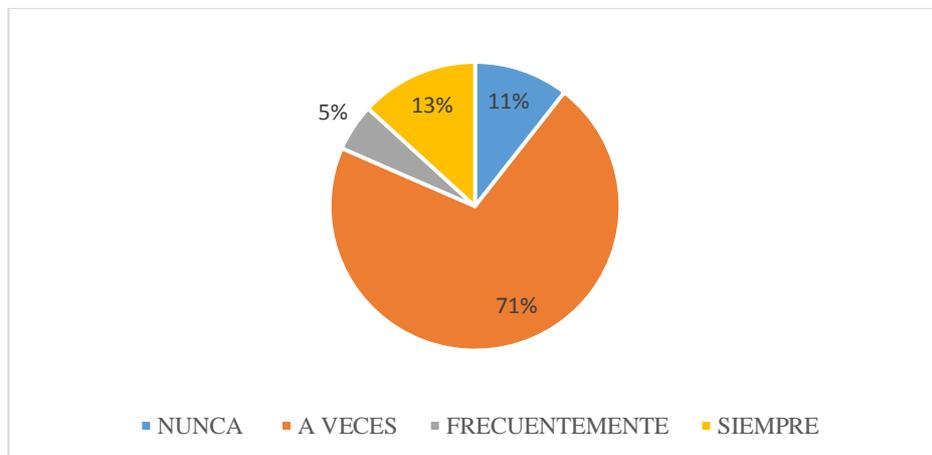
*Informante toma iniciativa para la solución de problemas*



Según la figura se determina que el 37% de colaboradores respondieron que a veces toman iniciativa para encontrar la solución de algún problema que está afectando al servicio de nutrición y dietética, sin embargo el 3% considera que nunca tienen iniciativa para la resolución de problemas.

**Figura 27**

*La organización toma en cuenta las ideas innovadoras del colaborador*



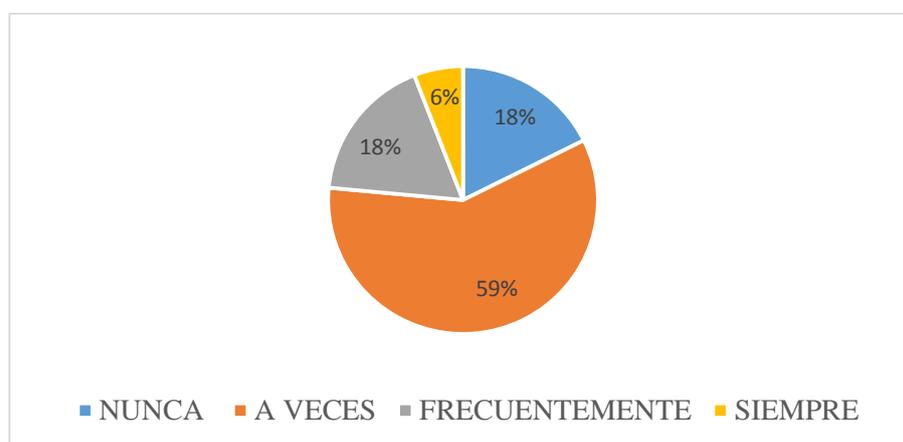
Según la figura se determina que el 71% de colaboradores asegura que el Hospital Regional Docente de Cajamarca a veces toma en cuenta sus nuevas ideas, por otro lado, el 5% considera que frecuentemente las nuevas ideas que tienen son tomadas en cuenta.

### 5.1.2.7 Liderazgo.

5.1.2.1.7 *Nivel de Liderazgo.* Para la dimensión liderazgo, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

#### Figura 28

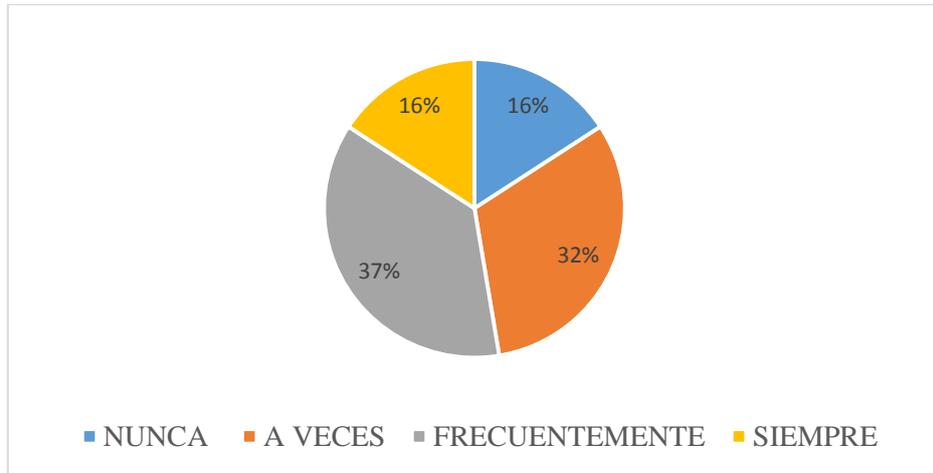
*El jefe de servicio se encuentra presente cuando se le necesita*



Según la figura se determina que el 59% de colaboradores respondieron que solo a veces cuenta con la disponibilidad de su jefe inmediato en momentos fundamentales, por otro lado, el 6% considera que siempre está disponible el jefe inmediato .

**Figura 29**

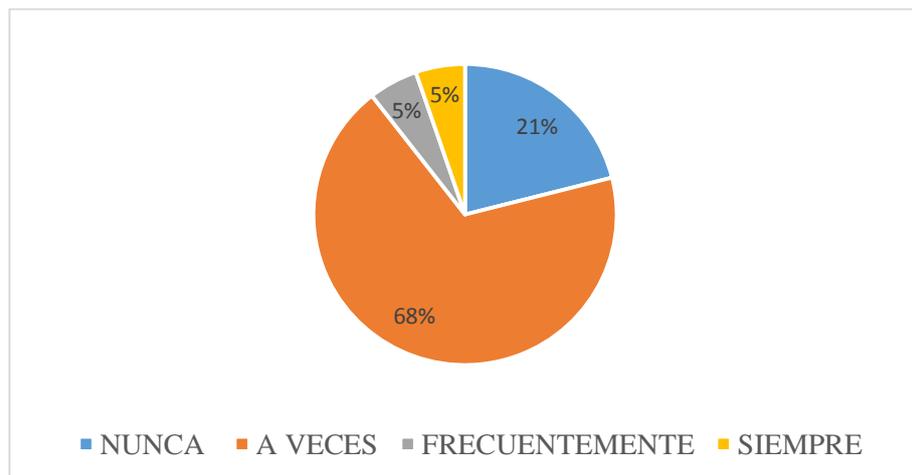
*Los directivos de la organización propician el progreso del colaborador*



Según la figura se determina que el 37% de colaboradores considera que los Directivos del Hospital Regional Docente de Cajamarca frecuentemente favorecen al progreso dentro de los servicios, sin embargo, el 16% refiere que siempre propician el progreso, por último otro 16% considera que nunca alientan el progreso dentro de la organización .

**Figura 30**

*El jefe de servicio inculca la honestidad*



Según la figura se determina que el 68% de colaboradores considera que a veces las acciones y aptitudes de su jefe inmediato son práctica de honestidad, por otro lado, el

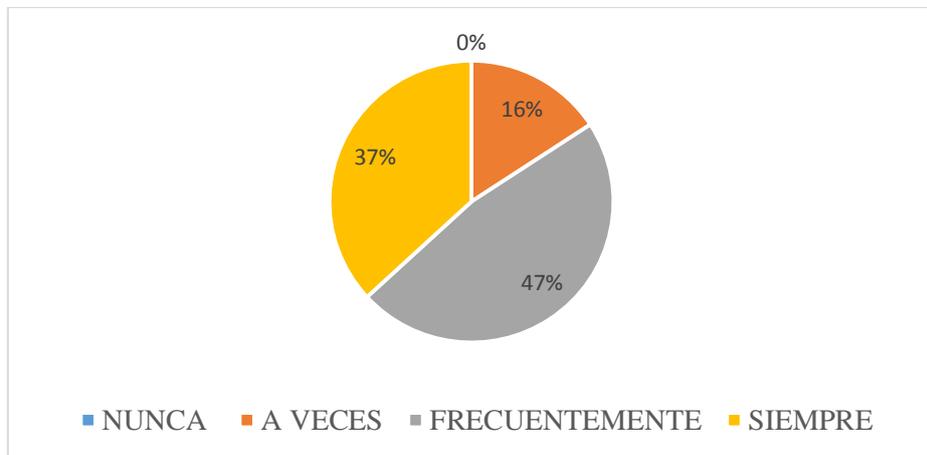
5% responde que el jefe inmediato frecuentemente practica la honestidad con sus acciones y aptitudes, por último otro 5% considera que el jefe inmediato siempre actúa con honestidad.

### 5.1.2.8 Motivación.

**5.1.2.1.8 Oportunidad de desarrollo.** Para la dimensión motivación, se han planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 31**

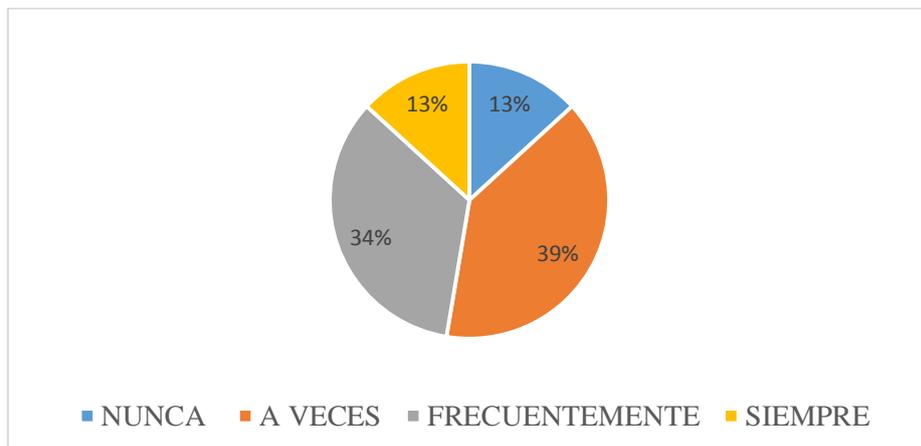
*La organización brinda un buen trato durante la jornada laboral*



Según la figura se determina que el 47% de colaboradores asegura que frecuentemente recibe buen trato por parte del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante su jornada laboral, sin embargo el 16% considera que a veces reciben buen trato.

**Figura 32**

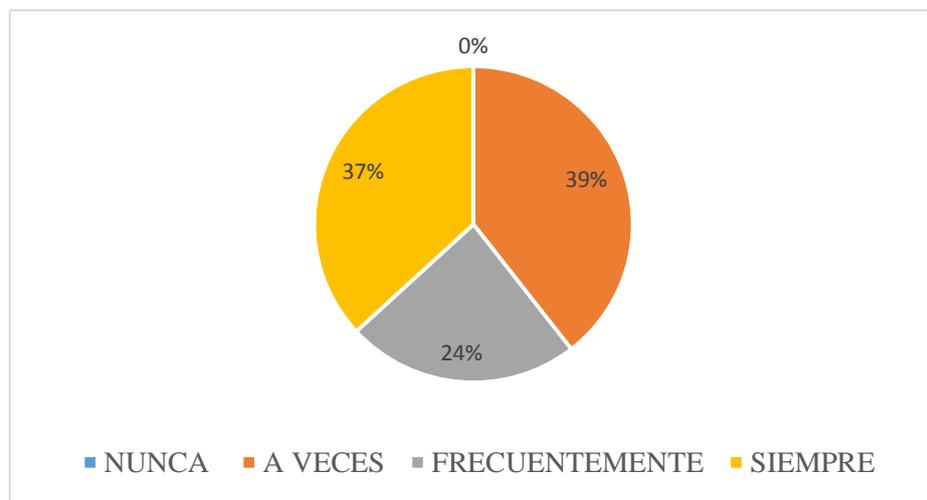
*Los jefes propician un ambiente laboral agradable*



Según la figura se aprecia que el 39% de colaboradores afirman que los jefes propician a veces un ambiente laboral agradable, sin embargo, el 13% manifiesta que siempre propician tener un ambiente laboral agradable, el otro 13% considera que los jefes nunca alientan a tener un ambiente agradable.

**Figura 33**

*Las actividades diarias se realizan con buen ánimo*



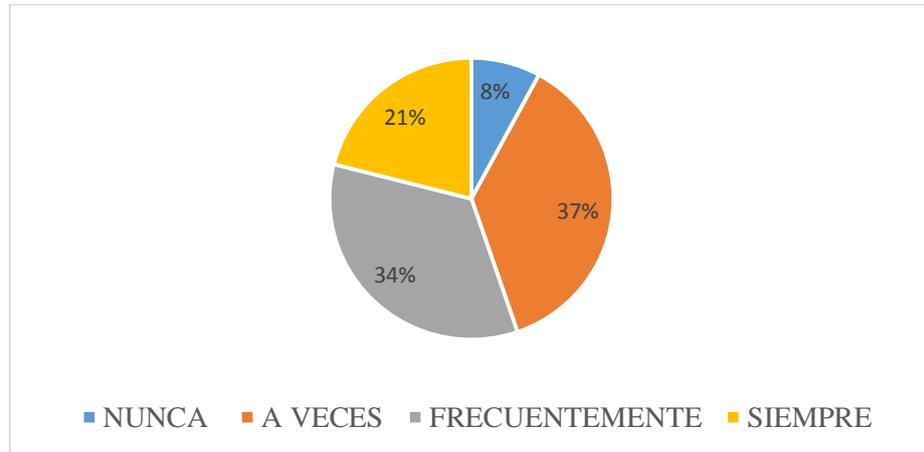
Según la figura se observa que el 39% de colaboradores admite a veces se sienten con buen ánimo y fuerza para realizar sus actividades diarias, por otro lado, el 24% considera que frecuentemente se sienten con la fuerza y buen ánimo para cumplir con su jornada laboral .

### **5.1.2.9 Recompensa.**

**5.1.2.1.9 Reconocimiento.** Para la dimensión recompensa, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

### Figura 34

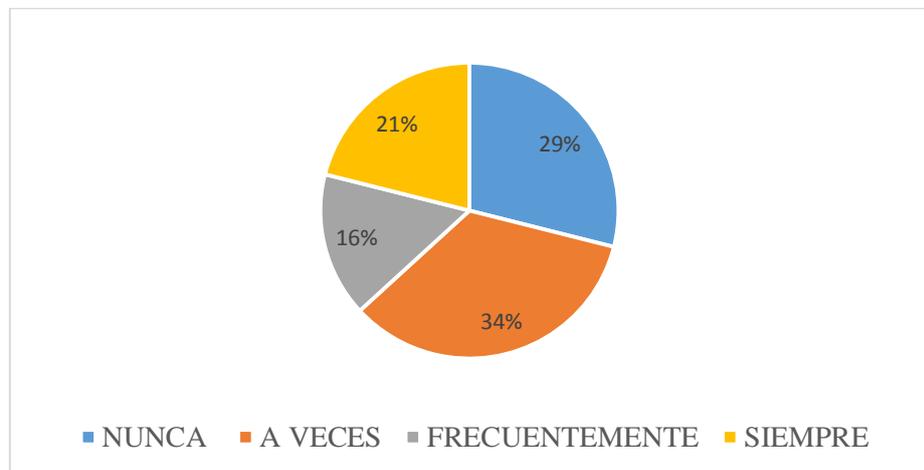
*El trabajo es evaluado de forma adecuada*



Según la figura se determina que el 37% de colaboradores respondió que su jefe a veces evalúa de manera justa las actividades diarias que realizan, sin embargo, el 8% aseguró que su jefe nunca evalúa de manera justa el desarrollo de actividades.

### Figura 35

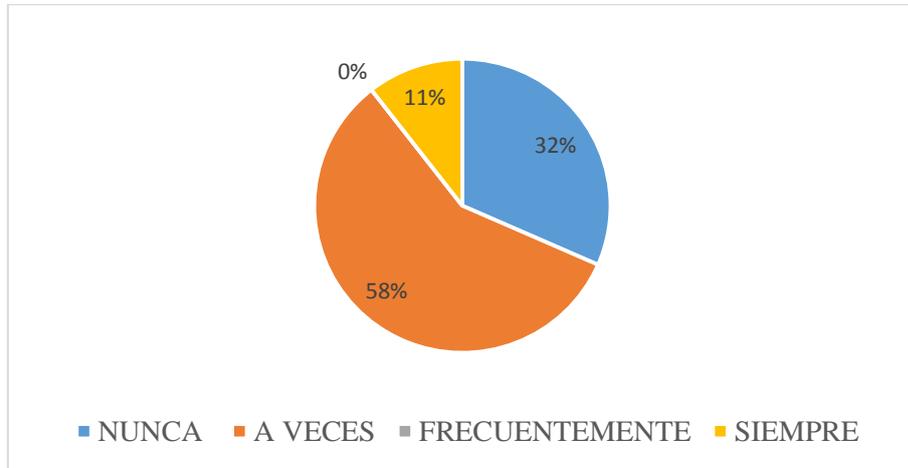
*Los reconocimientos son distribuidos de manera justa*



Según la figura se determina que el 34% de colaboradores considera que a veces se otorga el reconocimiento al que realmente lo merece, sin embargo, el 21% asevera que siempre se dispone el reconocimiento a quien se lo merece.

**Figura 36**

*Existen incentivos laborales*



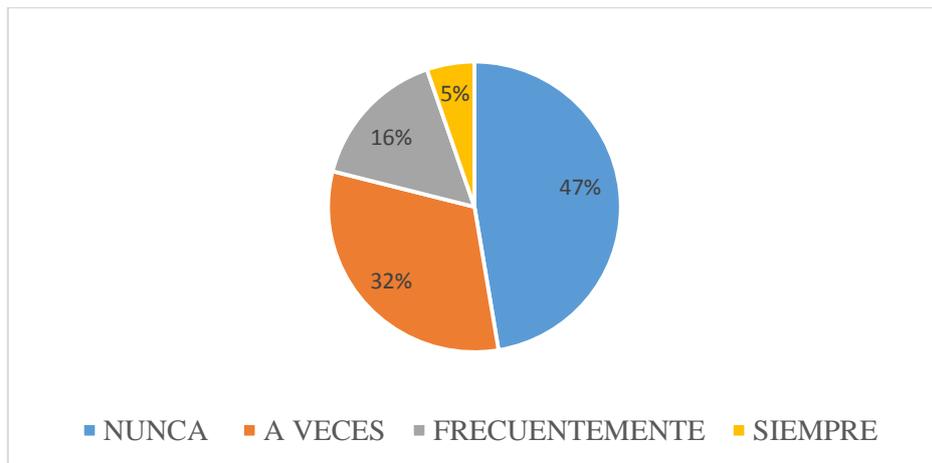
Según la figura se determina que el 58% de colaboradores asume que a veces les brindan incentivos laborales por realizar un buen trabajo, por otro lado, un 11% considera que siempre les brindan incentivos en relación al desarrollo de un buen trabajo.

**5.1.2.10 Remuneración.**

**5.1.2.1.10 Salario adecuado y justo.** Para la dimensión remuneración, se ha planteado dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 37**

*La remuneración es adecuada en base al trabajo realizado*

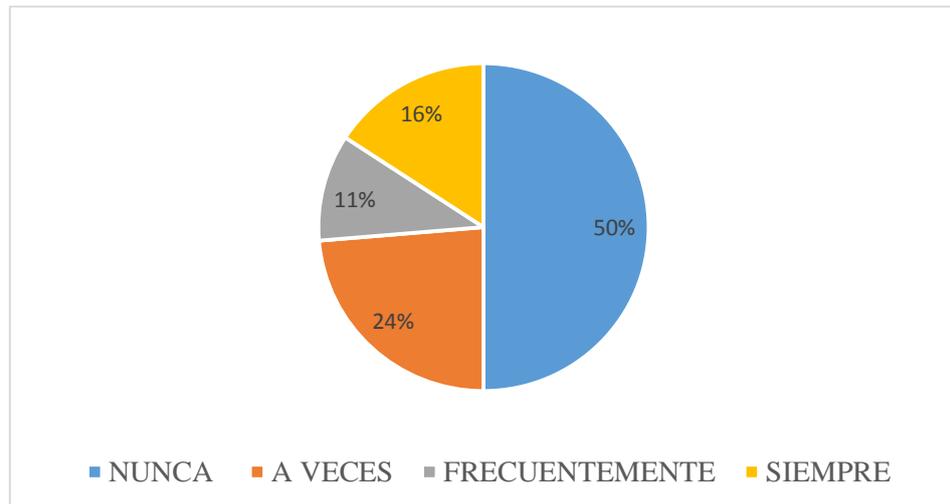


Según la figura se determina que el 47% de colaboradores manifestó que nunca reciben una remuneración apropiada con las actividades que realizan en su jornada

laboral, por otro lado, el 5% señaló que su remuneración es apropiada en relación a sus actividades.

### Figura 38

*El salario y beneficio son razonables*



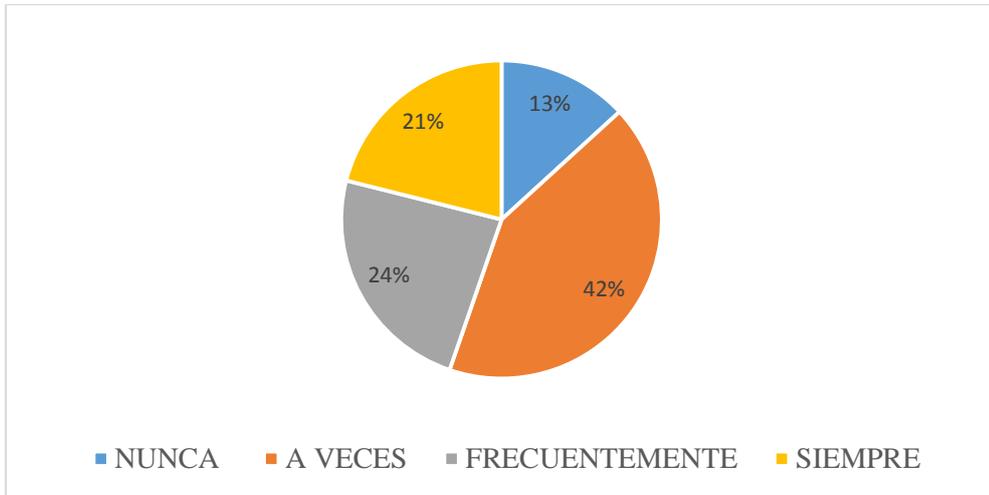
Según la figura se aprecia que el 50 % de colaboradores refiere que nunca está de acuerdo con su salario y el beneficio que recibe, sin embargo, el 11% considera que frecuentemente se encuentra de acuerdo con el salario y beneficio recibido. Estela y Hernández ( 2019) mencionan en su investigación que el 37.7% de los colaboradores afirman que están totalmente en desacuerdo con la compensación salarial que les brinda su organización, el 15.1% en desacuerdo y con un porcentaje reducido de 8.9 % se encuentran totalmente de acuerdo con el salario, además que hay un notorio defecto al momento de pagar al colaborador por las funciones que realiza.

#### **5.1.2.11 Toma de decisiones.**

**5.1.2.1.11 Manejo de la incertidumbre.** Para la dimensión toma de decisiones se formularon tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 39**

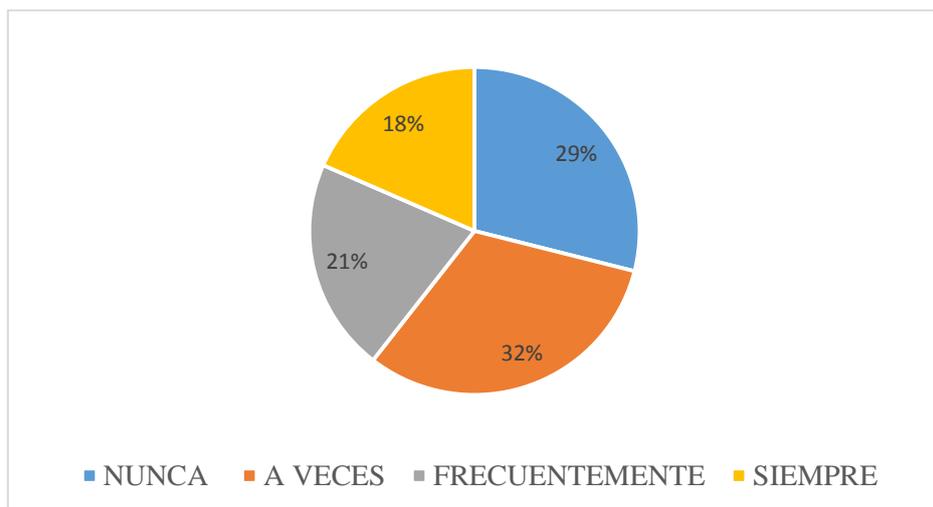
*Participa en la toma de decisiones del servicio*



Según la figura se determina que el 42 % de colaboradores considera que su jefe inmediato permite a veces que participe en la toma de decisiones con relación al servicio, por otro lado, el 13% considera que el jefe inmediato nunca permite su participación para tomar decisiones con respecto al servicio de nutrición y dietética.

**Figura 40**

*El jefe obtiene información antes de tomar una decisión*

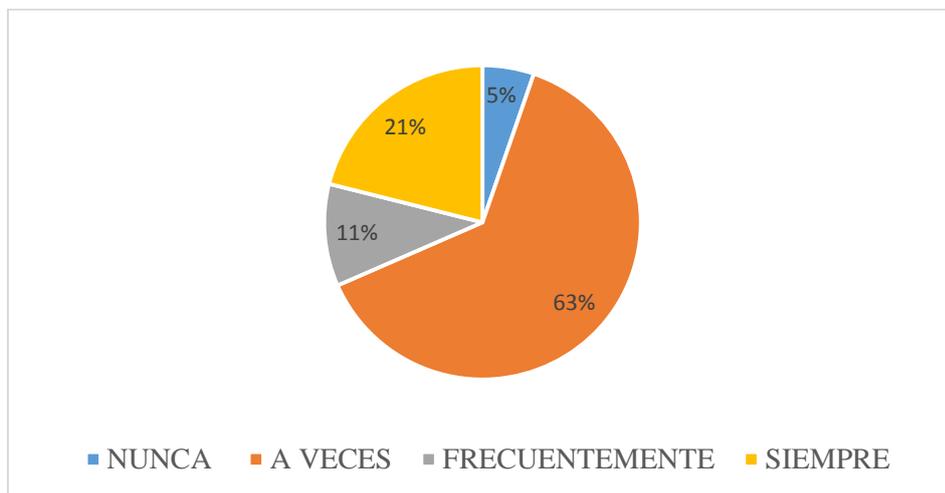


Según la figura se determina que el 32 % de colaboradores considera que su jefe inmediato solicita a veces información antes de tomar una decisión relacionada al

servicio de nutrición y dietética, por otro lado, el 18% considera que el jefe inmediato solicita siempre información antes de tomar una decisión .

**Figura 41**

*Participación en la toma de decisiones de la organización*



Según la figura se determina que el 63 % de colaboradores considera que a veces participa en la toma de decisiones importantes para el Hospital Regional Docente de Cajamarca, sin embargo, el 5% refiere que nunca participa en toma de decisiones.

**5.1.3 Diagnóstico del Desempeño Laboral**

La ponderación aplicada al cuestionario es la siguiente :

**Tabla 5**

*Ponderación aplicada al cuestionario del desempeño laboral*

Descripción	Valor
Muy bajo	1
Bajo	2
Moderado	3
Alto	4

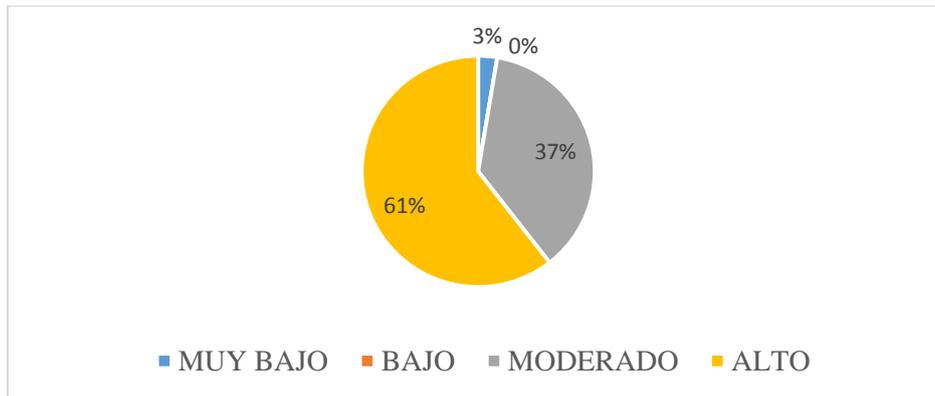
Nota: Ponderación tomada del cuestionario del MINSA

### 5.1.3.1 Orientación de Resultados.

**5.1.3.1.1 Cumplimiento de actividades** Para la dimensión orientación de resultados se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 42 :**

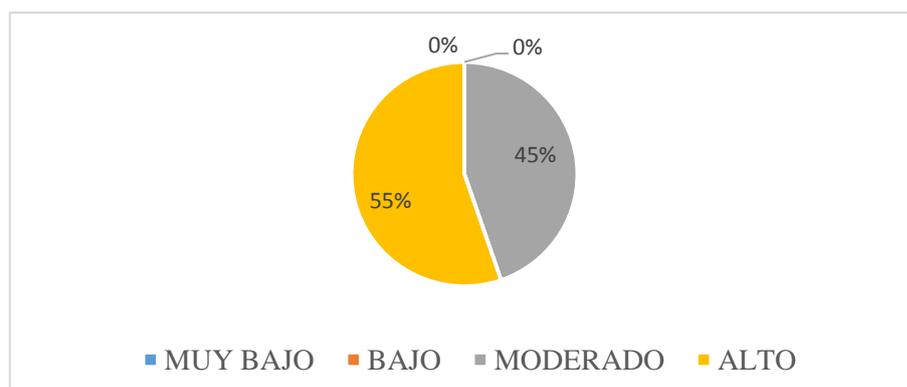
*Se efectúan oportunamente las actividades diarias*



Según la figura se determina que el 61 % de colaboradores tienen un alto cumplimiento oportuno con las actividades diarias que realizan como parte de su función, por otro lado, el 3% considera muy bajo el cumplimiento de las actividades diarias de manera oportuna. Sobrino (2019) menciona que la gestión del tiempo para efectuar actividades permite alcanzar el rendimiento y productividad esperada, generando técnicas que optimicen la planificación oportuna de estas y la importancia adecuada en los tiempos.

**Figura 43**

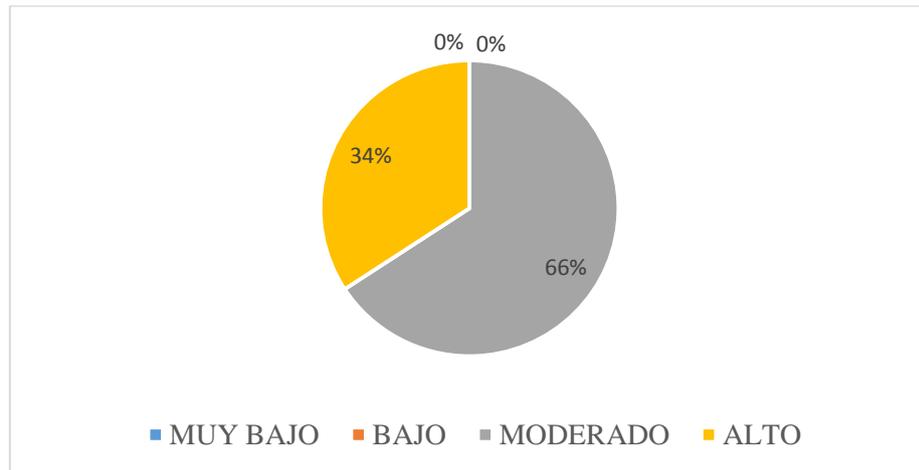
*El colaborador finaliza con las actividades diarias*



Según la figura se determina que el 55 % de colaboradores concluyen de forma alta con las tareas asignadas durante el día, el 45% concluyen de forma moderada con las tareas.

#### **Figura 44**

*El colaborador realiza un volumen adecuado de trabajo*



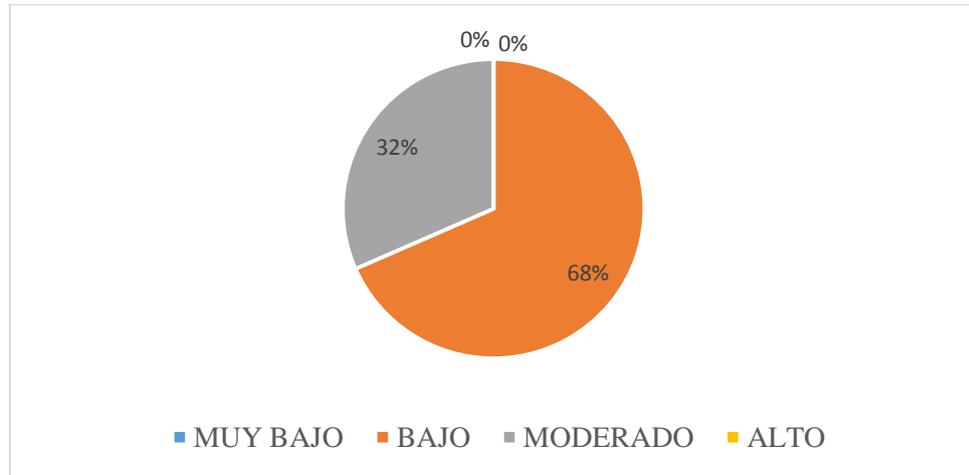
Según la figura se determina que el 66 % de colaboradores realizan de manera moderada la cantidad adecuada de trabajo diario, el otro 34% lo hacen de manera alta la cantidad adecuada de trabajo.

#### **5.1.3.1.2 Calidad en el trabajo.**

**5.1.3.1.2 Eficacia.** Para la dimensión calidad en el trabajo, se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 45**

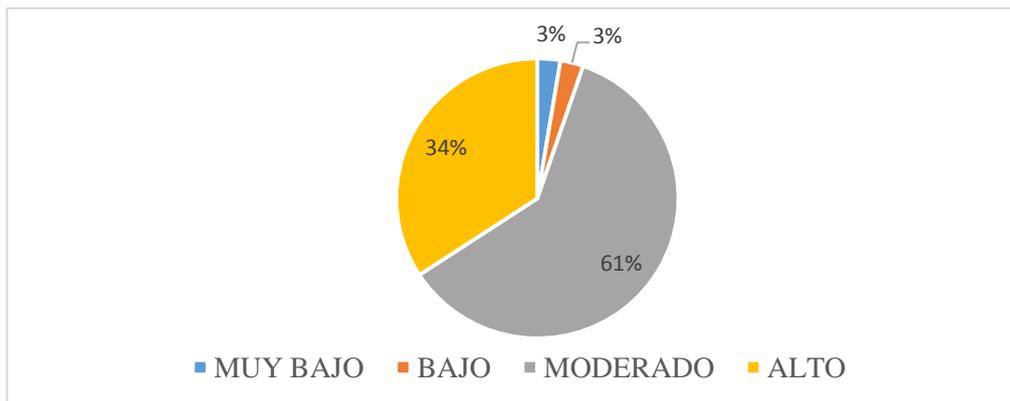
*Se cometen errores en las actividades diarias*



Según la figura se determina que el 68 % de colaboradores presentan errores de forma baja durante las actividades diarias, el 32% muestran errores de forma moderada durante sus actividades diarias. Paredes (2018) refiere que dedicarle empeño a las tareas brindan el cumplimiento con un resultado confiable, permite que los colaboradores puedan desarrollar los procesos con facilidad.

**Figura 46**

*El colaborador muestra profesionalismo en el trabajo*

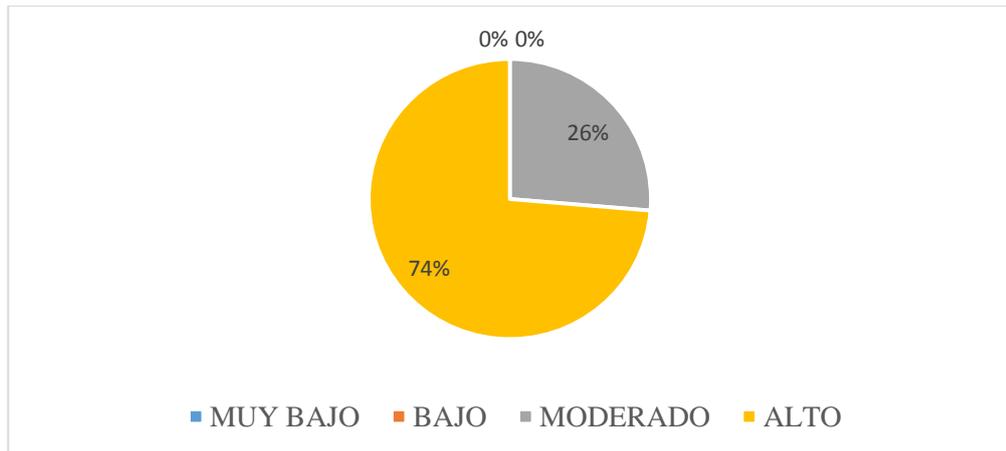


Según la figura se determina que el 61% de colaboradores se desarrolla profesionalmente de forma moderada durante sus actividades, el 3% se desarrolla de forma baja y el otro 3% se desarrolla profesionalmente de forma muy baja. Paredes

(2018) menciona que el colaborador que se desarrolla con profesionalismo es considerado un trabajador establecido en contribuir a la organización y sus propósitos, por ende la organización también tiende a retribuir mediante la preparación continua del colaborador.

**Figura 47**

*El colaborador hace uso racional de los recursos*



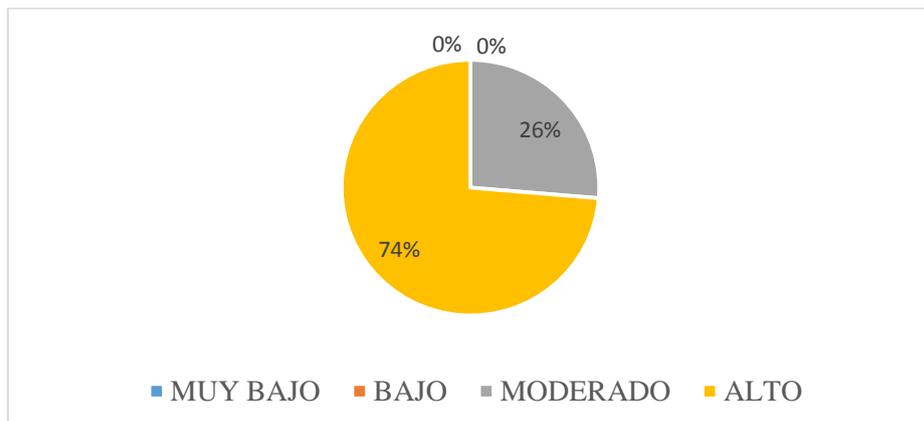
Según la figura se determina que el 74% de colaboradores hace uso consciente de los recursos de forma alta en relación a sus actividades, el 26% hace uso consciente de los recursos de forma muy alta con respecto a las actividades diarias.

### **5.1.3.3 Relaciones Interpersonales .**

**5.1.3.1.3 Aceptación.** Para la dimensión relaciones interpersonales ,se ha planteado tres preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados :

**Figura 48**

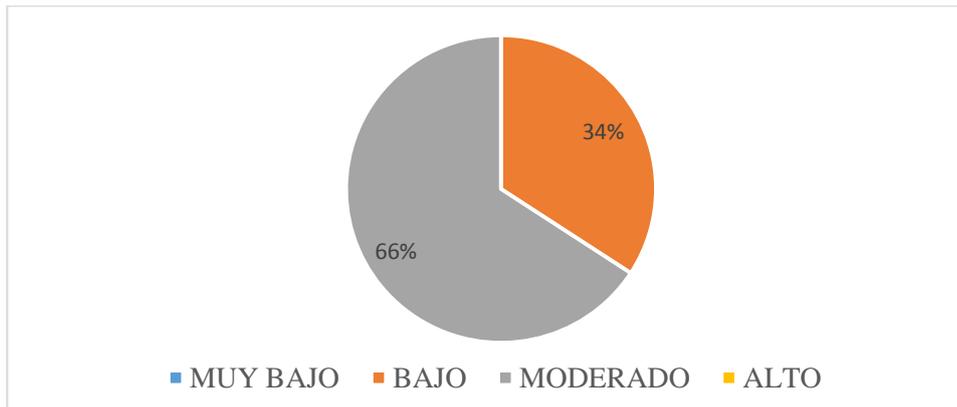
*Existe cortesía con los pacientes*



Según la figura se determina que el 74% de colaboradores se muestra cortés de forma alta al momento de brindar el alimento a los pacientes , el 26% evidencia cortesía de forma moderada al momento de brindar el alimento a los pacientes .

**Figura 49**

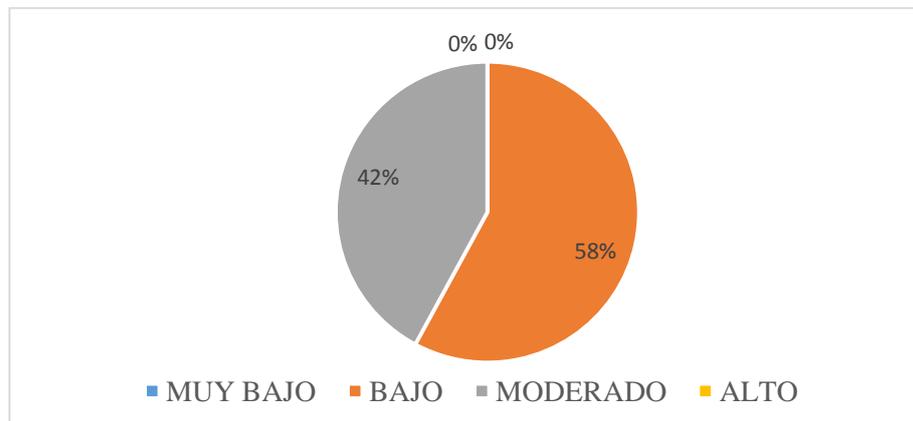
*Orientación adecuada al paciente con respecto a la dieta*



Según la figura se determina que el 66% de colaboradores se muestra cortés de forma alta al momento de brindar el alimento a los pacientes , el 26% se muestra cortés de forma moderada al momento de brindar el alimento a los pacientes .

**Figura 50**

*El colaborador evita conflictos dentro del equipo*



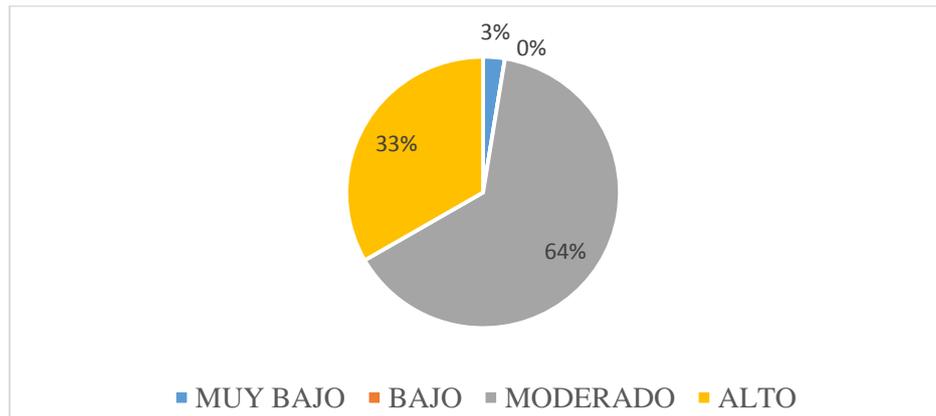
Según la figura se determina que el 58% de colaboradores evita de forma baja promover problemas laborales y personales dentro del equipo, el 42% evita de forma moderada fomentar problemas laborales y personales dentro del equipo.

### 5.1.3.4 Iniciativa

5.1.3.1.4 *Acciones espontáneas.* Para la dimensión iniciativa ,se ha planteado dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 51**

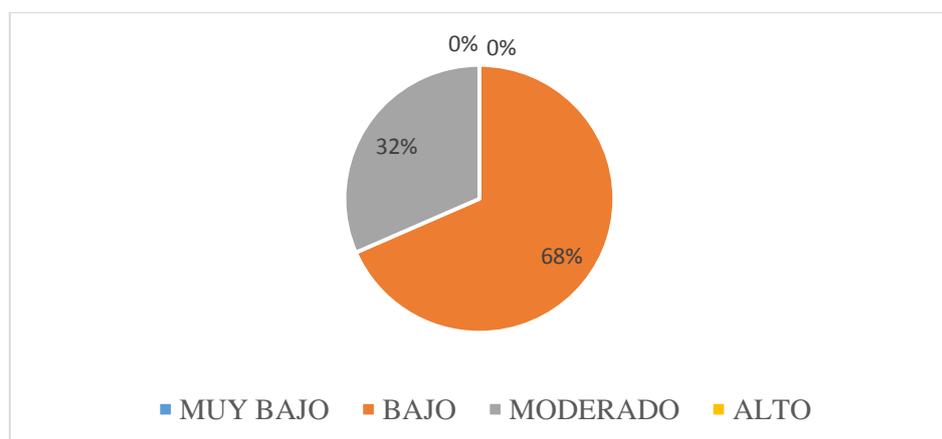
*Contribución de nuevas ideas para mejorar procesos*



Según la figura se determina que el 64% de colaboradores propicia de forma moderada ideas para la mejora continua de procesos, el 33% propicia de forma alta ideas que ayuden a la mejora continua de procesos .

**Figura 52**

*Facilidad al cambio*



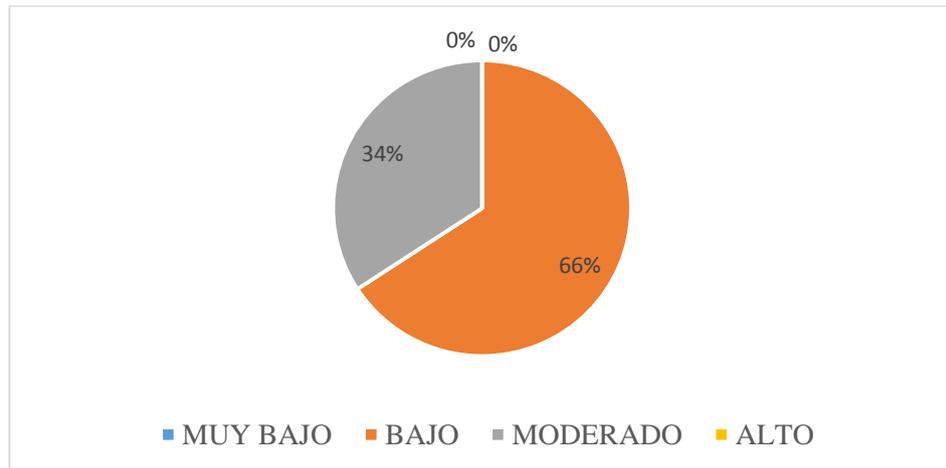
Según la figura se determina que el 68% de colaboradores muestra de forma baja una actitud de adaptación a situaciones cambiantes, el 32% muestra de forma moderada una actitud para adaptarse a situaciones cambiantes.

### 5.1.3.5 Trabajo en equipo.

5.1.3.1.5 *Integración.* Para la dimensión trabajo en equipo se propusieron dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 53**

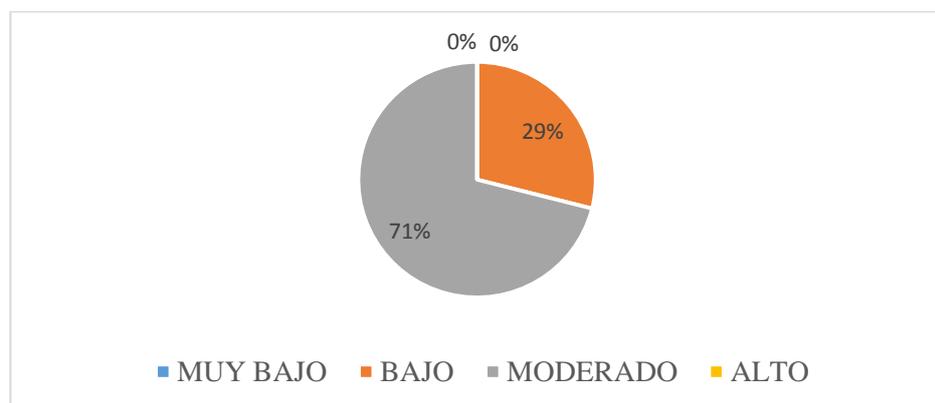
*Aptitud de integración en el equipo*



Según la gráfica se determina que el 66% de colaboradores se integra de forma baja con el equipo de trabajo, el 34% se integra de forma moderada con el equipo de trabajo.

**Figura 54**

*Identificación con los objetivos del equipo*



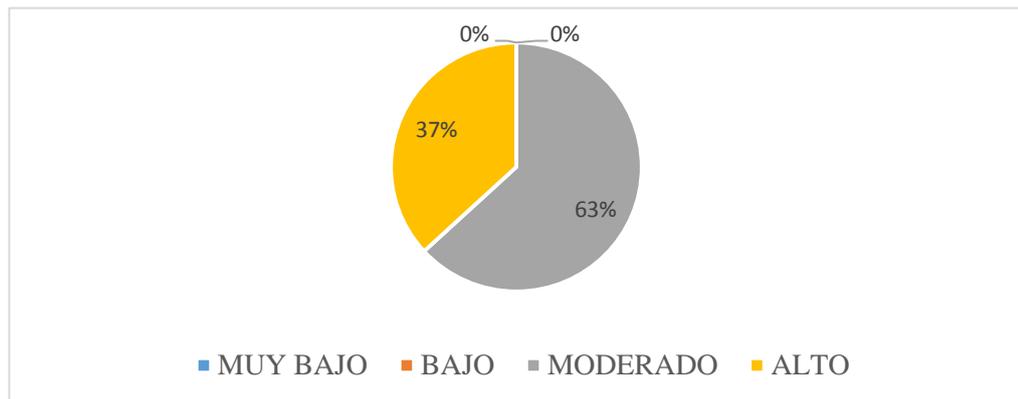
Según la figura se determina que el 71% de colaboradores cumple moderadamente con los objetivos que tienen en equipo, el 29% cumple de manera baja con dichos objetivos.

### 5.1.3.6 Organización.

5.1.3.1.6 *Cumplimiento y medición de metas.* Para la dimensión organización, se ha planteado dos preguntas, de las cuales se tienen los siguientes resultados:

**Figura 55**

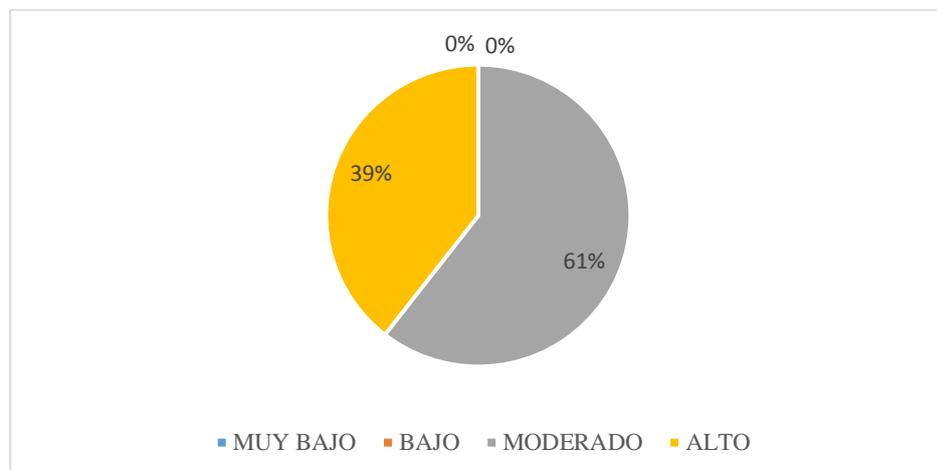
*Planificación de actividades diarias*



Según la figura se determina que el 63% de colaboradores de forma alta proyecta oportunamente las actividades diarias, el 37% proyecta oportunamente de forma moderada las actividades diarias.

**Figura 56**

*Interés por alcanzar las metas*



Según la figura se determina que el 61% de colaboradores de forma moderada se preocupa por alcanzar las metas a corto y largo plazo, por otro lado el 39% se preocupa de manera alta por alcanzar las metas.

### 5.1.3 Análisis de dimensiones por indicadores.

Los datos se analizaron de acuerdo a los objetivos de la investigación, se procesaron por cada pregunta que existe en ambos cuestionarios, de tal modo que ahora se analizará de acuerdo a las dimensiones de cada variable, es decir, las once dimensiones del clima organizacional y las seis dimensiones del desempeño laboral, cada una de estas con sus respectivos indicadores para medir el nivel en el que se encuentran. Se utilizó la escala de Likert para establecer los niveles de cada variable : malo, regular, bueno , alto.

**Tabla 6**

*Escala de Likert para analizar el nivel de las variables*

Clima Organizacional		Desempeño Laboral	
[1-2>	Malo	[1-2>	Bajo
[2-3>	Regular	[2-3>	Regular
[3-4>	Bueno	[3-4>	Alto

Fuente : Malhotra, K ( 2008)

Escala de medición de Likert según el enfoque de Malhotra para dos variables, una variable externa que influye en una variable dependiente, además fue adaptada de acuerdo a los ítems de los cuestionarios del MINSAs para ambas variables.

#### 5.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Se analizó las dimensiones del clima organizacional con sus respectivos indicadores:

##### 5.1.4.1 Comunicación

**Tabla 7 :**

*Análisis de los indicadores de la comunicación*

<b>Comunicación/ Indicadores</b>	<b>Promedio</b>
Comunicación	3.3
Comunicación eficaz sobre las actividades	3.3

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la comunicación se obtuvo un promedio de 3.3 demostrando según la escala de Likert que es bueno, el indicador con promedio 3.3 , menciona que la comunicación eficaz es buena entre colaborador-jefe o viceversa en relación a las actividades diarias durante la jornada laboral. Charry (2018) refiere que la comunicación en una organización debe ser participativa, capaz de adaptarse a los cambios constantes, no solo para transmitir mensajes, además debe ayudar a evitar situaciones que den pase al secretismo o rumores que implican desmotivar a los colaboradores y ocasionar conflictos en el área.

##### 5.1.4.2 Conflicto

**Tabla 8**

*Análisis de los indicadores del conflicto*

<b>Conflicto / Indicadores</b>	<b>Promedio</b>
Conflicto	2.5
Ayuda mutua entre compañeros	2.5

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto al conflicto se obtuvo un promedio de 2.5 , demostrando según la escala de Likert que es regular, el indicador con promedio 2.5,menciona que la ayuda entre compañeros del mismo o diferente servicio es regular.

#### 5.1.4.3 Confort

**Tabla 9**

*Análisis de los indicadores del confort*

Confort / Indicadores	Promedio
Confort	2.9
Satisfacción del ambiente de trabajo	2.9

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto al confort se obtuvo un promedio de 2.9 , demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.9, menciona que la satisfacción de los colaboradores por el ambiente que existe en el servicio de nutrición y es dietética regular.

#### 5.1.4.4 Estructura

**Tabla 10**

*Análisis de los indicadores de la estructura*

Estructura / Indicadores	Promedio
Estructura	3.0
Funciones y procedimientos	3.0

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la estructura se obtuvo un promedio de 3.0 , demostrando según la escala de Likert que es bueno , el indicador con promedio 3.0, menciona que la opinión de los colaboradores es buena acerca de las funciones, procedimientos, reglas que pueden existir dentro del Hospital Regional Docente de Cajamarca y el servicio de dietética y nutrición . Hodge (2003) afirma que una buena estructura organizacional está basada en dos componentes : la diferenciación que permite establecer la manera en que se desarrollan las actividades por niveles jerárquicos y la integración que ayuda con la coordinación de reglas, roles y división del trabajo.

#### **5.1.4.5 Identidad**

**Tabla 11**

*Análisis de los indicadores de identidad*

Identidad / Indicadores	Promedio
Identidad	3.4
Sentido de pertenencia con la organización	3.4

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la identidad se obtuvo un promedio de 3.4 , demostrando según la escala de Likert que es bueno , el indicador con promedio 3.4, menciona que los colaboradores sienten de forma buena que son un integrante valioso del equipo que conforma el servicio de nutrición y dietética, así como pertenecer al Hospital Regional de Cajamarca en general. Díaz (2013) menciona que la identidad de una empresa está conformada por el modelo cultural que abarca la visión, misión y valores, permitiendo que los colaboradores puedan identificarse de manera fuerte y no dividida, aceptando los cambios que ocurren dentro de esta gracias al sentido de pertenencia.

#### 5.1.4.6 Innovación

**Tabla 12**

*Análisis de los indicadores de innovación*

Innovación / Indicadores	Promedio
Innovación	2.6

Nivel de Innovación

2.6

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la innovación se obtuvo un promedio de 2.6 , demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.6, menciona que los colaboradores perciben de manera regular el aplicar innovaciones en los procesos o participar de estas, donde sientan que se explota al máximo su potencial.

#### 5.1.4.7 Liderazgo

**Tabla 13**

*Análisis de los indicadores de Liderazgo*

Liderazgo / Indicadores	Promedio
Liderazgo	2.3

Nivel de Liderazgo

2.3

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto al liderazgo se obtuvo un promedio de (2.3) , demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio (2.3) , menciona que los colaboradores perciben de manera regular el liderazgo del jefe inmediato del servicio de nutrición y dietética.

#### 5.1.4.8 Motivación

**Tabla 14**

*Análisis de los indicadores de motivación*

Motivación / Indicadores	Promedio
Motivación	2.9
Oportunidad de desarrollo	2.9

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la motivación se obtuvo un promedio de 2.9 , demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.9 , menciona que los colaboradores perciben sentirse impulsados de manera regular para cumplir con sus metas u objetivos, es decir, su oportunidad de desarrollo también es regular ya que no están logrando ser altamente productivos con lo que realmente se visualiza o se espera .

#### 5.1.4.9 Recompensa

**Tabla 15**

*Análisis de los indicadores de recompensa*

Recompensa / Indicadores	Promedio
Recompensa	2.3
Reconocimiento	2.3

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la Recompensa se obtuvo un promedio de 2.3 ,demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.3, menciona que los colaboradores perciben que el reconocimiento conecta de forma regular con las necesidades y/o gustos de estos.

#### 5.1.4.10 Remuneración

**Tabla 16**

*Análisis de los indicadores de remuneración*

Remuneración / Indicadores	Promedio
Remuneración	1.9
Salario adecuado	
	1.9

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la Remuneración se obtuvo un promedio de 1.9 demostrando según la escala de Likert que es malo , el indicador con promedio 1.9 , menciona que los colaboradores perciben que la remuneración que reciben por las actividades realizadas dentro de su función en el servicio de dietética y nutrición es malo. Rodríguez (2005) menciona que realizar un pago justo y de manera constante por las tareas que realizan los colaboradores es una manera de incentivar a su permanencia en la organización, pero si existen ofertas con mejor remuneración la permanencia no será segura.

#### 5.1.4.11 Toma de decisiones

**Tabla 17**

*Análisis de los indicadores de toma de decisiones*

Toma de decisiones / Indicadores	Promedio
Toma de decisiones	2.4
Manejo de la incertidumbre	
	2.4

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la toma de decisiones se obtuvo un promedio de 2.4 lo cual, evidencia según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.4, menciona que los colaboradores perciben que participan de forma regular en la toma de decisiones y aporte del manejo de la incertidumbre dentro del servicio de nutrición y dietética así como del Hospital Regional Docente de Cajamarca .

#### 5.1.4.12 Nivel del Clima organizacional en el servicio de nutrición y dietética

Se procesaron los promedios de cada dimensión perteneciente al clima organizacional.

**Tabla 18**

*Nivel del clima organizacional del servicio de nutrición y dietética*

Clima Organizacional	Promedio
<b>1. Comunicación</b>	3.3
Comunicación eficaz sobre las actividades	3.3
<b>3.Confort</b>	2.9
Satisfacción del ambiente de trabajo	2.9
<b>2.Conflicto</b>	2.50
Ayuda mutua entre compañeros	2.50
<b>4.Estructura</b>	3.0
Funciones y procedimientos	3.0
<b>5. Identidad</b>	3.4
Sentido de pertenencia con la organización	3.4
<b>6.Innovación</b>	2.6
Nivel de innovación	2.6
<b>7. Liderazgo</b>	2.3
Nivel de liderazgo	2.3
<b>8.Motivación</b>	2.9
Oportunidad de desarrollo	2.9

9.Recompensa	2.3
Reconocimiento	2.3
10.Remuneración	1.9
Salario adecuado y justo	1.9
11. Toma de decisiones	2.4
Manejo de la incertidumbre	2.4
<b>Clima Organizacional</b>	<b>2.7</b>

Los valores de referencia para niveles en Likert son: malo, regular y bueno. En la tabla se presenta un promedio general de 2.7 para el clima organizacional, según la escala de Likert se encuentra en un nivel regular, por lo tanto, el clima laboral del servicio de nutrición y dietética se considera regular, se caracteriza por tener dos dimensiones con promedio alto: comunicación 3.3 e identidad 3.4 estableciéndose en un nivel bueno, sin embargo la dimensión remuneración tiene el promedio más bajo 1.9 por ende el nivel es malo.

### 5.1.5 Dimensiones del desempeño laboral

Se analizó las dimensiones del clima organizacional con sus respectivos indicadores:

#### 5.1.5.1 Orientación de resultados

**Tabla 19**

*Análisis de los indicadores de orientación de resultados*

Orientación de resultados / Indicadores	Promedio
Orientación de resultados	3.5
Cumplimiento de actividades	3.5

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la orientación de resultados se obtuvo un promedio de 3.5 ,demostrando según la escala de Likert que es bueno , el indicador con promedio 3.5, menciona que los colaboradores cumplen de forma buena con las actividades diarias que demanda su función en el servicio de nutrición y dietética . Para Bidásolo ( 2020) la orientación de resultados se logra poniendo en práctica el esfuerzo y dedicación para alcanzar un propósito que se encuentra ajustado a un tiempo determinado, además debe existir el compromiso mediante altos niveles de rendimiento.

#### 5.1.5.12 Calidad en el trabajo

**Tabla 20**

*Análisis de los indicadores de calidad en el trabajo*

Calidad de trabajo / Indicadores	Promedio
Calidad de trabajo	3.1
Eficacia	3.1

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la calidad de trabajo se obtuvo un promedio de 3.1 ,demostrando según la escala de Likert que es bueno , el indicador con promedio 3.1, menciona que los colaboradores trabajan de manera eficaz para cumplir con las actividades trazadas. Vásquez (2007) menciona que la calidad del trabajo se realiza a través de procedimientos eficaces y eficientes que cumplan con la satisfacción del cliente de acuerdo a sus requisitos.

### 5.1.5.13 Relaciones Interpersonales

**Tabla 21**

*Análisis de los indicadores de las relaciones interpersonales*

Relaciones Interpersonales / Indicadores	Promedio
Relaciones Interpersonales	2.9
Aceptación	
	2.9

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a las relaciones interpersonales se obtuvo un promedio de 2.9 ,demostrando según la escala de Likert que es regular, el indicador con promedio 2.9, menciona que los colaboradores presentan una regular aceptación hacia su compañeros de trabajo, prefiriendo la individualización, sin establecer relaciones que permitan compartir ideas entre ellos mismos.

### 5.1.5.14 Iniciativa

**Tabla 22**

*Análisis de los indicadores de la iniciativa*

Iniciativa / Indicadores	Promedio
Iniciativa	2.8
Acciones espontáneas	
	2.8

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la iniciativa se obtuvo un promedio de 2.8 , demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.8, menciona que los colaboradores tienen una acción laboral espontánea regular , ya que no presentan solución a problemas sin la necesidad de que sea mediante alguna instrucción por parte del jefe inmediato.

### 5.1.5.15 Trabajo en equipo

**Tabla 23**

*Análisis de los indicadores de trabajo en equipo*

Trabajo en equipo / Indicadores	Promedio
Trabajo en equipo	2.5
Integración	2.5

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto al trabajo en equipo se obtuvo un promedio de 2.5 ,demostrando según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.5, menciona que los colaboradores tienen una integración regular entre ellos mismos, el esfuerzo coordinado que realizan no es del todo favorable y por ende el rendimiento tampoco.

### 5.1.5.6 Organización

**Tabla 24**

*Análisis de los indicadores de la organización*

Organización / Indicadores	Promedio
Organización	2.1
Cumplimiento y medición de metas	2.1

Nota: Resultado por cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la organización se obtuvo un promedio de 2.1 que evidencia según la escala de Likert que es regular , el indicador con promedio 2.1, menciona que los colaboradores alcanzan de manera regular el cumplimiento de las metas u objetivos que pueden estar establecidos en el plan operativo del servicio de nutrición y dietética.

### 5.1.7 Nivel del desempeño laboral en el servicio de nutrición y dietética

Se procesaron los promedios de cada dimensión perteneciente al clima organizacional del servicio de nutrición y dietética.

**Tabla 25**

*Nivel del desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética*

Desempeño laboral	Promedio
1. Orientación de resultados	3.5
Cumplimiento de actividades	3.5
2. Calidad de trabajo	3.1
Eficacia	3.1
3. Relaciones Interpersonales	2.9
Aceptación	2.9
4. Iniciativa	2.8
acciones espontáneas	2.8
5. Trabajo en equipo	2.5
Integración	2.5
6. Organización	2.1
Cumplimiento y medición de metas	2.1
Desempeño laboral	3.0

Nota: Promedios obtenidos de los cuestionarios aplicados a los colaboradores

Los valores de referencia para niveles en Likert son: bajo, regular, alto. En la tabla se presenta un promedio general de 3.0 para el clima organizacional, según la escala de Likert se encuentra en un nivel alto, por lo tanto el desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética se considera alto, se caracteriza por tener dos dimensiones con

promedio alto : orientación de resultados 3.5 y calidad en el trabajo 3.1 estableciéndose en un nivel alto, sin embargo la dimensión organización tiene el promedio más bajo 2.1 por ende el nivel es regular.

## **5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados**

La presente investigación fue procesada mediante el programa estadístico SPSS (versión prueba) y la hoja de cálculo excel 2020, tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca, así mismo como objetivos específicos, definir las dimensiones que caracterizan a cada una de las variables y el estado actual de estas.

Los resultados se procesaron primero con la finalidad de obtener las características generales de los colaboradores que integran al servicio de nutrición y dietética:

- La mayoría de trabajadores son del sexo femenino y su edad se encuentra entre los rangos de 40 a 50 años de edad, los cuales, también pertenecen al rango de aquellos que se encuentran laborando en el servicio de nutrición y dietética hace más de 20 años.
- El servicio de nutrición y dietética se identifica por tener colaboradores que mantienen la modalidad de contratado, quienes no sobrepasan los 5 años de labor en el servicio, sin embargo, los colaboradores con modalidad de nombrado, son aquellos que sobre pasan los 20 años de tiempo laboral.
- La mayoría de colaboradores que son parte del servicio de nutrición solo tienen estudios en secundaria completa y técnico en cocina, los restantes son profesionales en nutrición quienes tienen el cargo de jefe inmediato según horario rotativo.

- Los colaboradores del servicio de nutrición y dietética son padres de familia que tiene de 1 a 2 hijos, la mayoría son solteros (a) pero con hijos.

De acuerdo al procesamiento de datos en función a las dimensiones, se obtiene el escenario del clima organizacional del servicio de nutrición y dietética :

- La situación actual del clima organizacional en el servicio de nutrición y dietética se encuentra en un nivel regular (tabla 23), los colaboradores están parcialmente motivados en el ambiente de trabajo donde desarrollan su jornada laboral, perciben satisfacción con la infraestructura, más no con la remuneración recibida al realizar las tareas diarias, aseguran no tener una participación destacada o en la forma que ellos desearían para la toma de decisiones, es decir, se realiza de manera regular, el conflicto que existe entre los compañeros de trabajo por no ejercer el apoyo mutuo por la diferencia de edades o la diferencia de género a propiciado que la comunicación se minorice un poco entre ellos, sin embargo, destacan la identidad y el compromiso que sienten por el servicio y la organización en general a raíz de los años que llevan laborando, esto les ha permitido crear tener una buena comunicación entre jefe- colaborador en base a los errores y/o avances que surgen durante las actividades, aceptan y ponen en práctica las reglas y normas establecidas porque les interesa el desarrollo del servicio como tal.

Con respecto a Rivera (2016), *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal de toma de muestra en laboratorio clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo*, se coincide con sus resultados, añade que la motivación y recompensa están en un nivel moderado, hay presencia de una mala coordinación para mantener incentivado al personal y esto repercute al desempeño y comportamiento.

De acuerdo con Salas (2017) *Clima organizacional y desempeño laboral en el servicio Gineco Obstetricia Hospital Alberto Sabogal Essalud*, considera que el clima organizacional se encuentra deteriorado en dimensiones como las relaciones interpersonales y la retribución que perciben los colaboradores, pues no cumplen con las expectativas que tienen, distinguen la falta de comunicación entre compañeros y autoridades, lo mismo sucede en el servicio de nutrición y dietética, muchos de los integrantes coinciden en que la remuneración brindada por sus actividades realizadas no alcanzan las perspectivas, sin embargo son recompensados en los incentivos, igualmente mantienen una buena relación de comunicación con los jefes inmediatos lo cual no sucede con el área de gineco obstetricia en ninguno de los dos aspectos.

En base al procesamiento de datos se tiene el resultado del escenario del clima desempeño laboral en el servicio de nutrición y dietética :

- El desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética se encuentra actualmente en un nivel alto, ( tabla 24), se destaca por la orientación de resultados porque al final del día cumplen con las actividades que se les proporciona, de igual manera por la calidad del trabajo que demuestran y esto puede estar relacionado con las características propias de los colaboradores como los años que vienen laborando, lo cual les permite cometer errores en niveles bajos y/ o moderados al momento de preparar las dietas de los pacientes, si bien es cierto la motivación ( dimensión del clima organizacional) no es la mejor, existen factores que permiten que el desempeño sea alto, la mayoría de colaboradores son padres de familia, con hijos y solteros, por lo que lleva a que su desempeño sea destacado para conservar el puesto de trabajo, debido a las necesidades que presentan, así mismo son colaboradores con estudios secundarios que podrían tener dificultad para conseguir un nuevo empleo, el desempeño laboral se puede mejorar haciendo que

se mantenga alto no por factores externos al servicio e institución, si no por la motivación, comodidad y felicidad del ambiente laboral , siempre y cuando el clima organizacional se mejore en sus diferentes dimensiones .

En la investigación de Sánchez (2016), *relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 83006 del nivel primario “Andrés Avelino Cáceres”*, no se concuerda con el autor, debido a que señala que el nivel del desempeño laboral depende únicamente de los factores que engloban al clima organizacional, comparando con en el desarrollo de esta investigación se menciona que influyen otros factores externos determinantes para mantener el nivel alto del desempeño de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética.

Los Resultados procesados brindaron las únicas dimensiones que caracterizan al clima organizacional:

- La comunicación dentro del servicio de nutrición y dietética es característica del clima organizacional ( tabla 7) , considerado en el nivel bueno, los colaboradores determinan que existe una relación provechosa entre los comunicados que se emiten ya sea por parte del jefe inmediato o lo que dichos colaboradores desean transmitir a su superior en temas de cumplimiento o designación de actividades, la comunicación se consolida como una oportunidad para alcanzar un clima laboral favorable, se debe reforzar la comunicación entre los colaboradores y/o equipo de trabajo.
- La dimensión de estructura ( tabla 10) es parte de la característica del clima organizacional, con un nivel bueno dentro del servicio de nutrición y dietética, los colaboradores aceptan y cumplen con las normas o reglas dispuestas dentro del servicio y en general del Hospital Regional Docente de Cajamarca, perciben que siempre tienen entendimiento acerca de las tareas que se les

asigna, pero se tendría que fortalecer un poco en cuanto a la relación de las tareas que realizan con respecto al puesto de trabajo, ya que consideran que a veces no tienen una correlación exacta para colaboradores que tienen más años de trabajo, con respecto a los que tienen menos años.

- La dimensión identidad en el servicio de nutrición y dietética (tabla 11) es considerada como característica del clima organizacional, tiene un nivel bueno, los colaboradores perciben que su trabajo aporta para el éxito del Hospital Regional Docente de Cajamarca, tienden a sentirse identificados y comprometidos para lograr lo planificado, por lo tanto, establecen también pertenencia hacia su servicio, realizando las tareas asignadas para contribuir de la mejor manera a la institución en general.

Idrógó,(2018) *El clima laboral y su influencia en el desempeño laboral de personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota*, menciona que una de las características del clima organizacional es la dimensión comunicación, favorable para el desempeño de las funciones de los colaboradores y el crecimiento de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, dicha dimensión también es considerada como propia del clima en el servicio de nutrición y dietética con promedio alto entre todas, con respecto a las otras dimensiones características del clima organizacional no se concuerda con el autor.

Livaque ( 2017) *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca*, toma en cuenta algunas de las dimensiones de esta investigación para el clima organizacional como la comunicación y motivación, de igual manera para el desempeño laboral : las relaciones interpersonales, en sus resultados define que el rasgo del clima organizacional en la escuela profesional de obstetricia está determinado por

comunicación, motivación, confianza y participación, donde solo se coincide con la comunicación

Los Resultados procesados brindaron las únicas dimensiones que caracterizan al desempeño laboral:

- La dimensión orientación de resultados es característica del desempeño laboral ( tabla 18) , tiene un nivel alto, los colaboradores consideran que cumplen con las actividades diarias del servicio de nutrición y dietética, pero se tendría que fortalecer que todos realicen la cantidad o volumen adecuado que significa alcanzar la meta establecida dentro del plan operativo , concluyendo al 100% con las tareas asignadas.
- La dimensión calidad en el trabajo es otra característica del desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética (tabla 19) , con un nivel alto, se hace el uso consciente de los recursos como la materia prima que es transformada en dietas para los pacientes, la mayoría de los colaboradores saben distribuir sus insumos para tener el mejor provecho de estos, los errores que presentan durante el cumplimiento de sus tareas se encuentra entre bajo y moderado, alcanzado los errores mínimos los colaboradores que se encuentran desempeñando su función durante más tiempo, y los que alcanzan los errores de manera moderada son aquellos que han ingresado hace poco, lo cual se podría reforzar.

Antúnez (2015) *El clima organizacional como factor clave para optimiar el rendimiento laboral*, se coincide con el autor en señalar que la dimensión más influyente en el desempeño laboral del servicio bancario es la orientación a resultados por el cumplimiento de metas establecidas, también es una de las dimensiones más resaltantes del

desempeño en el servicio de nutrición y dietética, pues cumplen con el volumen diario pero aún les falta mejorar en el alcance de metas, destacan además la pasión con la que los colaboradores realizan sus funciones por el compromiso que tienen con la organización, en esta investigación se determinó que los colaboradores sienten respeto por la institución y sus normas.

### **5.3 Contrastación de Hipótesis**

#### **5.3.1 Formulación de hipótesis**

H0: No existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019

H1: Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019

- **Nivel de significancia**

$\alpha = 0,05$

- **Nivel de Confiabilidad.**

P=95%

- **Estadístico prueba.**

Para analizar la normalidad de los datos se realizó mediante Shapiro Wilk, ya que el tamaño de la muestra es de 38 colaboradores.

**Tabla 26**

*Prueba de normalidad*

	<b>Prueba de normalidad</b>					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístic o	gl	Sig.	Estadísti co	Gl	Sig.
CLIMA ORGANIZACIONAL	,178	38	,004	,933	38	,025
DESEMPEÑO LABORAL	,205	38	,000	,923	38	,012

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos tomados del procesamiento de los cuestionarios en SPSS

De acuerdo a la prueba de normalidad de Shapiro -Wilk, se determina que el nivel de significancia del clima organizacional y desempeño laboral (0,025 y 0,012), respectivamente es menor a 0,05, es por ello que se rechaza la hipótesis alterna, concluyendo que los datos no siguen una distribución normal y se tiene que utilizar pruebas no paramétricas, como la Chi-cuadrado para contrastar las hipótesis de la presente investigación.

### **5.3.2 Prueba de Hipótesis General**

#### **5.3.2.1 Correlación de Pearson.**

Se determinó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar el grado de relación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral.

**Tabla 27***Correlación de Pearson*

		<b>Correlación de Pearson</b>	
		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,803**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	38	38
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	,803**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	38	38

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

Nota. Datos tomados del procesamiento de los cuestionarios en SPSS

Se determinó que el grado de correlación de Pearson es 0,803, lo cual indica que entre las variables clima organizacional y desempeño laboral, existe una relación directa positiva significativa, es decir que, a mejor clima organizacional, mayor rendimiento laboral de los trabajadores.

### 5.3.2.2 Chi-cuadrado.

#### • Formulación de Hipótesis

H0: No existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019.

H1: Existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019.

#### • Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

**Tabla 28***Tabla cruzada del clima organizacional y desempeño laboral*

		CLIMA ORGANIZACIONAL (Agrupada)			
			MALO	REGULAR	Total
DESEMPEÑO LABORAL (Agrupada)	REGULA R	Recuento	1	13	14
		% del total	2,6%	34,2%	36,8%
	ALTO	Recuento	0	24	24
		% del total	0,0%	63,2%	63,2%
Total		Recuento	1	37	38
		% del total	2,6%	97,4%	100,0%

Nota. Datos tomados del procesamiento de los cuestionarios en SPSS

Se muestra que el 63,2% de colaboradores del servicio de nutrición y dietética se encuentran dentro de un clima organizacional regular y tienen un alto desempeño laboral, el 34,2%, se encuentran dentro de un clima organizacional regular y tienen regular desempeño laboral, y que el 2,6% se encuentran dentro de un clima organizacional malo y presentan regular desempeño.

**Tabla 29***Prueba chi cuadrado*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	104,500 <sup>a</sup>	30	,000
Razón de verosimilitud	56,200	30	,003
Asociación lineal por lineal	23,833	1	,000
N de casos válidos	38		

Nota. Datos tomados del procesamiento de los cuestionarios en SPSS

Se observa que el nivel de significancia 0,000, es menor que 0,05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca 2019.

## CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa positiva significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca, según el grado de correlación de Pearson con un valor de 0,803\*\*, se respalda mediante chi cuadrado con una confiabilidad del 95%, donde la significación bilateral es de 0,000 menor que 0,05 y la información recogida en la muestra es incompatible con la hipótesis nula, por ende, se rechaza ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ : existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral
2. La situación actual del clima organizacional en el servicio de nutrición y dietética tiene un promedio de 2.8, según los niveles de Likert, se encuentra en nivel regular y la situación actual del desempeño laboral para el mismo servicio tiene un promedio de 3.0, ubicado en un nivel alto. Sin embargo, existen factores externos como las propias características de los colaboradores al ser padres de familia, solteros, con bajo nivel instructivo y las necesidades presentes que esfuerzan a cumplir con el alto desempeño en sus actividades y conservar el puesto de trabajo.  
que permiten al desempeño situarse en un nivel más alto que el clima organizacional.
3. El clima organizacional del servicio de nutrición y dietética se caracteriza por tres dimensiones, las cuales se mantienen en un nivel bueno por tener promedios altos y son: la comunicación con un promedio de 3.3, existe una comunicación eficaz entre jefe- colaboradores y viceversa en temas de actividades diarias, la identidad con un promedio de 3.4, los colaboradores mantienen el sentido de pertenencia con el Hospital Docente Regional de Cajamarca y con el propio servicio donde se desempeñan, por último la estructura con un promedio de 3.0, los colaboradores

cumplen con las normas establecidas y tienen conocimiento de las funciones que se les establece en su puesto de trabajo .

4. El desempeño laboral del servicio de nutrición y dietética se caracterizan por dos dimensiones en nivel alto con promedios destacados, son la orientación de resultados con promedio de 3.5, los colaboradores cumplen de manera oportuna y concluyen con las actividades diarias que se les delega, la calidad de trabajo con un promedio de 3.1, el trabajo que realizan los colaboradores tiene errores bajos en las actividades y sobre todo saben gestionan de manera consciente los recursos que se utilizan para las dietas.

## SUGERENCIAS

1. Tomar en consideración solicitar un permiso al área de capacitación o la oficina de docencia e investigación para medir el clima organizacional y el desempeño laboral paralelamente , mediante los cuestionarios establecidos por el MINSA, aplicados por integrantes de algún Instituto y /o Universidad con los que el Hospital Regional Docente de Cajamarca mantiene convenios educativos , de esta manera se podrá relacionar ambas variables y tener una mejor apreciación del estado actual y cómo influyen las dimensiones de una en la otra, o viceversa.
2. El área de bienestar social de personal debería implementar programas de capacitación trimestrales en el fortalecimiento de conductas positivas que intervienen en la percepción del clima organizacional, así mismo estrategias de colaboración y confianza para mejorar el sentido de equipo dentro del servicio, con la finalidad de que la comunicación se potencie entre los colaboradores y disminuya los factores causantes del conflicto
3. El área de bienestar social de personal debe fortalecer la política de beneficios y remuneración, a través de convenios financieros con otras organizaciones por ser parte del Hospital Docente Regional de Cajamarca, bonos internos de reconocimiento, becas para los colaboradores o hijos, con el propósito de extender los métodos de remuneración para elevar la perspectiva que se tiene de esta dimensión.
4. El área de planeamiento debe reforzar conjuntamente con el jefe del servicio de nutrición y dietética el plan de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la motivación, el compromiso e involucramiento de los colaboradores, con la intención de que puedan ser reales y alcanzables por todo el equipo y así establecer una mejoría en el desempeño de las actividades.

## REFERENCIAS

- Antúnez, Y. (2015). *El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay*. La Morita
- Acosta, B. & Venegas, G. (2010). *Clima Organizacional en una empresa Cervecera: Un estudio exploratorio*. México
- Báez, A. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del despacho de secretaría de la Universidad de Carabobo*. La Morita.
- Bidásolo, M ( 2020) *Instituto de Coaching Psicología : Orientación de resultados .*  
*Lugar de publicación: <https://www.coaching-psychology.es/competencias-coaching-ejecutivo-organizativo-2-2/>*
- Brunet, L. (1987). *El clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Campbell, J.P (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Castillo, J. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de alimentos del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martínez, 2016 Lima*. Lima.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw- Hill
- Chiavenato, I (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Octava edición. México: Mc Graw- Hill

- Condor, H (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Puno*
- De la Fuente, D (2020). *Impacto de la remuneración salarial en la rotación del personal- empresa servicios logísticos F&B SAC. Lima*
- De la Paz Hernández, E (2010). *Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. Guadalajara*
- Diario Gestión (2018) *Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores.* Lugar de publicación: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-clima-laboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696-noticia/>
- Diario Gestión (2019) *Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar.* Lugar de publicación: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/encuestas-de-clima-laboral-menos-de-50-de-empresas-aplica-accion>
- Díaz, G (2012). *Identidad organizacional y rotación del personal. Quetzaltenango*
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales.* McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández, C & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill
- Idrogo, F. del R. (2018). *El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota— 2016.* Cajamarca.

- Isairías, J & Lozano, C (2011). *Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del fondo nacional de ahorro, FNA*. Colombia
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Koontz,H, Weihrich,H, & Cannice,M (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México.
- Likert, R (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Litwin, G & Stringer, R (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of business Administration Harvard University
- Livaque, L. (2017). *El clima laboral y su relación con el desempeño docente en la escuela académico profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional de Cajamarca 2015-2016"*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.
- López, A (2017). *El sentido de pertenencia como factores que indican en el desarrollo. Santo Tomás*
- Maholtra,K. (2008) *Investigación de mercados*. Pearson Educación
- McGregor, D. (1981). *Mando y motivación*. Diana.
- McGregor, D. (2006). *El lado Humano de las Organizaciones*. México.
- Mladinic,A y Isla, P ( 2002). *Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones*. PSYKHE
- Munsterbeg. H (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin
- Paredes, M. (2018). *Desempeño laboral y su relación la percepción del nivel de importancia de la capacitación de los colaboradores de UGEL Pacasmayo 2018*.  
Chepén.

- Pita, J. (2020). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral para el GAD Parroquial San José de Ancón*. Quito
- Ramió C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Universitat Pompeu Fabra
- Rivera, R. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal de toma de muestra en Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, en el distrito de Lima, 2016*. Lima.
- Roa, M (2018). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. Nueva Granada
- Robbins, S. P., y DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación.
- Robbins, S (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Rodríguez, E (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Carobobo 2016
- Rodríguez, R.D(2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la universidad "Jaime Bausate y Meza" Jesús María- Lima, 2016*. Lima, Perú.
- Rodríguez de San Miguel, J. (2018). *La Gestión y el desarrollo Organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*
- Salas, L. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en el servicio Gineco Obstetricia Hospital Alberto Sabogal EsSalud 2017*. Lima.

Sánchez, O. (2016). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa N°83006 del nivel primario «Andrés Avelino Cáceres»*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

Sequera, F. E. N. (1997). *Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo «Agustín Codazzi» de Maracay, Estado Aragua*. Paradigma.

Sobrino, C. (2019) *La gestión del tiempo: recomendaciones para su uso eficiente*. Lima

Urbina, J. ( 2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de alimentos del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins*.  
Lima

## ANEXO

### **1. Instrumentos de recolección de datos**

**Cuestionarios:** Un cuestionario para cada variable, clima organizacional basados en la R.M N° 468-2011( ultima actualización) del MINSA, y desempeño laboral basado en la misma resolución ministerial pero con actualización R.D N° 655- 2016- GR-CAJDRSC/HRDC-2018, para aplicar en colaboradores por contrato CAS.

#### **1.1 Cuestionario clima organizacional :**

##### **CUESTIONARIO.**

El presente cuestionario tiene por finalidad estudiar el clima organizacional de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca. Las respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación académica.

Las respuestas deben estar basadas en tu experiencia de trabajo.

Marca una sola respuesta por cada enunciado. La escala utilizada es del 1 (Nunca) al 4 (Siempre).

1. Nunca
2. A veces
3. Frecuentemente
4. Siempre

N°	ITEM	Nunca	A veces	Frecuente	Siempre
<b>Comunicación</b>					
1	Mi jefe se encarga de comunicarme directamente los avances y errores en mis actividades diarias				
2	Estoy atenta(o) a las indicaciones que emiten mis jefes diariamente				
<b>Conflicto</b>					
3	Recibo apoyo de otros servicios cuando lo solicito				
4	Mis compañeros de trabajos se encuentran abiertos al apoyo mutuo				
<b>Confort</b>					
5	Mi Centro de Labores me ofrece la oportunidad de desarrollar todas mis competencias				
6	Los ambientes se encuentran limpios y ordenados				
7	Me siento satisfecho en con mi ambiente de trabajo				
<b>Estructura</b>					
8	Tengo conocimiento de mis funciones asignadas en mi puesto de trabajo				
9	Las actividades que desempeño están en relación a mi puesto de trabajo				
10	Cumplo con las normas establecidas por mi organización				
<b>Identidad</b>					
11	Mi trabajo aporta al éxito de mi organización				
12	Estoy comprometido plenamente con mi organización				
13	Me interesa que se cumplan los objetivos de mi organización				
<b>Innovación</b>					
14	Mi organización nos impulsa a la innovación				
15	Tomo iniciativa en la solución de problemas				
16	Mi organización toma en cuenta mis nuevas ideas				
<b>Liderazgo</b>					
17	Cuento con mi Jefe inmediato en momentos que se le necesita				
18	En mi organización los Directivos propician el progreso				
19	Mi Jefe inmediato practica la honestidad mediante sus acciones y aptitudes				

<b>Motivación</b>					
29	Mi organización me brinda un buen trato durante mi jornada de trabajo				
21	En mi organización los jefes propician un ambiente laboral agradable				
22	Me siento con buen ánimo y la fuerza necesaria para realizar mis actividades diarias				
<b>Recompensa</b>					
23	Mi jefe evalúa de manera justa las actividades que realizo				
24	Los reconocimientos se otorgan al que realmente lo merece				
25	En mi organización brindan incentivos laborales por hacer mejor mi trabajo				
<b>Remuneración</b>					
26	Recibo una remuneración apropiada en relación a las actividades que realizo				
27	Estoy de acuerdo con el salario y beneficio que recibo				
<b>Toma de decisiones</b>					
28	Mi jefe inmediato permite que participe en la toma de decisiones con relación al servicio				
29	Mi jefe inmediato solicita información antes de tomar una decisión dentro del servicio				
30	Participo en la toma de decisiones importantes para la organización				

Nota. Cuestionario tomado del MINSA

Adaptado por el investigador

### **1.2 Cuestionario desempeño laboral :**

El presente cuestionario tiene por finalidad estudiar el desempeño laboral de los colaboradores del servicio de nutrición y dietética del Hospital Regional Docente de Cajamarca. Las respuestas se mantendrán en el anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación. Las respuestas deben estar basadas en tu experiencia de trabajo.

Marca una sola respuesta por cada enunciado. La escala utilizada es del 1 (muy bajo) al 4 (alto).

1. Muy bajo                      4. Alto  
2. Bajo

### 3. Moderado

N°	ITEM	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto
<b>Orientación de resultados</b>					
1	Cumple oportunamente con las actividades diarias				
2	Concluye con las tareas asignadas				
3	Realiza la cantidad adecuada de trabajo diario				
<b>Calidad en el trabajo</b>					
4	Presenta errores en las actividades diarias				
5	Se desarrolla profesionalmente en las actividades				
6	Hace uso consciente de los recursos en relación a sus actividades				
<b>Relaciones interpersonales</b>					
7	Se muestra cortés al momento de brindar el alimento a los pacientes				
8	Brinda una adecuada orientación a los pacientes en relación a la dieta				
9	Evita promover problemas laborales y personales dentro del equipo				
<b>Iniciativa</b>					
10	Propicia ideas para la mejora continua de procesos				
12	Muestra actitud para adaptarse a situaciones cambiantes				
<b>Trabajo en equipo</b>					
13	Se integra con facilidad al equipo de trabajo				
14	Cumple con los objetivos trazados propuestos por el equipo de trabajo				
<b>Organización</b>					
15	Proyecta oportunamente las actividades diarias				
16	Se preocupa por alcanzar las metas a corto y largo plazo				

Nota. Cuestionario tomado del MINSA

Adaptado por el investigador