

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Bach. LUIS ENRIQUE PRETELL SANCHEZ

Asesor:

Mg. LUIGI VATSLAV CABOS VILLA

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

Se los dedico a los forjadores de mi camino, mis padres que me dieron la vida, porque me enseñaron que el querer es poder, que la perseverancia es la base del éxito, por su amor y apoyo incondicional que siempre me brindan para alcanzar mis objetivos y metas trazadas, siendo los pilares fundamentales de este gran logro.

A mi esposa, por su tolerancia, comprensión y apoyo moral en todo momento, a mí adorado hijo por cambiarme la vida y ser fuente de inspiración y superación en esta vida de lucha y sacrificio.

**El Autor**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme salud, Fortaleza, y ser mi guía en cada paso de mi vida.

A mi familia que desde el inicio siempre he contado con su apoyo incondicional y porque han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

A los docentes de la Universidad Privada del Norte, por impartir sus conocimientos durante el tiempo de estudios hasta alcanzar los objetivos y metas.

A todos los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 La Esperanza, por brindarme las facilidades y accesibilidad a la información requerida para poder realizar el presente trabajo.

A mi asesor por su orientación en el desarrollo de la investigación.

**El Autor**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	65
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	69
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	76
REFERENCIAS .....	84
ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

### Tabla 1

Número de Servidores Públicos según vínculo laboral.....67

### Tabla 2

Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.....69

### Tabla 3

Prueba de Chi-cuadrado .....69

### Tabla 4

Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....71

### Tabla 5

Análisis de las dimensiones del clima organizacional .....72

### Tabla 6

Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral.....73

### Tabla 7

Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral .....74

### Tabla 8

Propuesta de la aplicación profesional .....75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Gráfico 1:</i> Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral .....	<b>70</b>
<i>Gráfico 2:</i> Análisis de resultados sobre el clima organizacional.....	<b>71</b>
<i>Gráfico 3:</i> Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral.....	<b>73</b>

## RESUMEN

El clima organizacional y la satisfacción laboral generalmente se asumen como factores que influyen en el desempeño laboral de toda entidad u organización. En ese sentido el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización.

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO - 2018. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva correlacional, el estudio del mismo, nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de ambas variables, para tal propósito se seleccionó una muestra de 38 colaboradores, que representan la totalidad de la población; a los que se les aplicó una encuesta sobre clima organizacional y otra sobre satisfacción laboral.

Los datos obtenidos se tabularon y se analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: Existe relación estadística significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral después de aplicar la prueba de chi-cuadrado o de independencia de criterios.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Servidores Públicos.

## ABSTRACT

The organizational climate and job satisfaction are generally assumed as factors that affect the work performance of any organization. In this sense, the organizational climate is a good descriptor of the structure of an organization.

This research work was carried out with the purpose of determining the relationship between the organizational climate and job satisfaction among the UGEL PUBLIC SERVANTS N ° 02 - LA ESPERANZA-TRUJILLO -2018. The work corresponds to a correlational descriptive investigation, since the study led us to the search of new knowledge or fields of investigation; As well as measuring the relationship of both variables, for this purpose a sample of 38 collaborators was selected, representing the entire population; to which a survey on organizational climate and another on job satisfaction were applied.

The data obtained were tabulated and analyzed by tables and graphs. Once the phase of analysis and interpretation of the results was completed, it was determined that: There is a significant statistical relationship between the organizational climate and job satisfaction after applying the chi-square test or criteria independence. In addition, a summary was prepared as a proposal for an improvement plan based on the results obtained.

Keywords: Organizational Climate, Labor Satisfaction, public servers.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Hoy en día en las entidades u organizaciones el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia dentro de la organización, ejerciendo una influencia directa respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores, por lo que se ve reflejado en los resultados organizacionales, medir el clima organizacional brinda a las entidades u organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones que fortalecen las mejores condiciones en la satisfacción y dinámica organizacional, siendo la base del éxito de la empresa y de sus empleados; Así mismo el desarrollo del clima organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no solo a los miembros de la entidad u organización, sino además a las partes interesadas que están en relación con la organización (Chiang, M., Martín, J., y Núñez, A., 2010, p. 80).

Según Chiavenato (2011), menciona que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se encuentra estrictamente relacionado con la moral y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y puede ser saludable o no, puede ser negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El clima organizacional involucra factores estructurales, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales, (p. 321).

La realidad que viene sucediendo en la UGEL N° 02 – LA ESPERANZA, es que existe buena relación de los servidores con las jefaturas de las diferentes áreas, según la encuesta realizada el 89.5% tiene nivel alto y el 10.5% tiene nivel medio, de esto se infiere que un jefe no es aquel que simplemente manda. Sino debe ser un amigo más de sus empleados de tal manera que colaboren en todo lo que ellos necesiten para sacar adelante su trabajo, así mismo, los subalternos se sentirán en confianza y responderán con más ahínco a las tareas que fueron asignadas.

La relación entre los compañeros también es buena existe espíritu de Trabajo en Equipo, según la encuesta realizada el 79% tiene nivel alto y el 21% nivel medio, esto nos indica que entre compañeros se llevan bien entre sí, tener una buena relación con los compañeros de trabajo es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral. Se permanece ocho (08) horas diarias en nuestro puesto de trabajo y gozar de una buena relación con los compañeros es agradable y contribuye más a nuestra motivación y productividad.

El reconocimiento, es parte de la felicitación que todo trabajador desea recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral, muchas veces en la entidad, existe respaldo por parte de los jefes, ellos conocen los puntos fuertes y débiles de los colaboradores, según la encuesta realizada se obtuvo el 50% con nivel alto, el 47.4% con nivel medio y el 2.6 % con nivel bajo.

Que, en relación a la autonomía en la ejecución del trabajo, existe libertad para que los colaboradores tomen decisiones en resolver las actividades asignadas de acuerdo

a las funciones establecidas dentro del Manual de Organización y Funciones (MOF), como se percibe de la encuesta realizada arrojó que, el 81.6% tiene el nivel alto y el 18.4% el nivel medio. El hecho de otorgar al trabajador estas libertades y de cederle a él la capacidad de decisión sobre determinados asuntos, conduce a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad, un incremento de la pro actividad y una implicación más significativa del trabajador en todos los asuntos concernientes a la entidad.

Con respecto a la satisfacción que tienen los colaboradores hacia los superiores o jefes según la encuesta realizada, se aprecia que el 84.2% tiene nivel alto y el 15.8% tiene nivel medio, esto refleja que existe buena relación entre los colaboradores hacia los superiores, el trato del jefe es influyente en el grado de satisfacción laboral que experimentan los colaboradores, independientemente de su jerarquía en la entidad, puede tener un efecto sumamente importante en la calidad de vida de los colaboradores.

Por otro lado, las condiciones físicas que hay en la entidad, según la encuesta realizada de los colaboradores se aprecia que el 52.6% tiene el nivel alto, 23.7% tiene el nivel medio y el 23.7% tiene el nivel bajo. Esto quiere decir que existe colaboradores que no se encuentran satisfechos con los ambientes de trabajo, dado que en la entidad cuenta con dos locales, el principal que es la sede y el otro denominado anexo, si bien es cierto, en el local principal se cuenta con buena iluminación, la temperatura regulada por aire acondicionado, pero lo deficiente es la ventilación, el entorno físico y el espacio reducido de cada oficina, asimismo en el anexo, tiene mayores deficiencias respecto a la temperatura, ventilación y al espacio reducido.

Los colaboradores en su mayoría tienen participación o capacidad de decidir en la búsqueda de soluciones en aspectos relativos al trabajo, según la encuesta realizada el 78.9% tiene el nivel alto, 15.8% tiene el nivel medio y el 5.3% nivel bajo. El pequeño porcentaje de colaboradores que manifiestan no tener participación es porque, recién ingresaron a laborar, falta de experiencia y/o porque recién hayan asumido el cargo.

El reconocimiento de la satisfacción del personal es una ventaja competitiva para toda entidad y que propiciar que este participe aportando su caudal de ideas conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

La satisfacción del personal respecto a las funciones que realiza, de acuerdo a la encuesta se tiene que el 68.4% tiene el nivel alto, el 29% nivel medio y el 2.6% tiene el nivel bajo. Esto refleja que el personal está satisfecho en su mayoría con las funciones que realiza, disfrutando de su trabajo encomendado.

Se puede señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios para la entidad, las relaciones que establecen los jefes con los colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena clima organizacional, satisfacción laboral y productividad.

Respecto al reconocimiento que recibe el personal, la encuesta nos indica que el 34.2% tiene nivel alto 34.2% tiene nivel medio y el 31.6% nivel bajo. Esto demuestra que en la entidad no hay mucho reconocimiento ni recompensas recibidas por los logros obtenidos, no hay oportunidad de ascenso, las oportunidades de capacitación

que ofrece la entidad son pocas, además de los salarios que se encuentran congelados desde la creación de las UGELs.

El reconocimiento del trabajo aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo. Nos ayuda a identificar nuestras fortalezas y a generar nuestro estilo personal. Se pone de manifiesto que los trabajadores expresamos con claridad que el hecho de que nuestro trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral.

La trascendencia del papel que representa el personal en el Sector Público y su administración son materia de constante análisis por las características que reviste. Podemos decir que la eficacia en la gestión pública depende prioritariamente de la capacidad de las personas que se encuentran empleadas por el Estado.

Para que una organización sea exitosa, debe procurar tener un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización (Chiavenato, 2009, p. 23).

Asimismo, las actitudes están relacionadas con el posterior comportamiento, con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009, p.23).

La UGEL N° 02 – LA ESPERANZA, es una Unidad Ejecutora, que se encuentra desvinculada de la Gerencia Regional de Educación La Libertad, tanto

administrativamente como presupuestalmente, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería en tal sentido, es responsable directa respecto de los ingresos y egresos que administran, teniendo esa libertad en el ámbito de su competencia.

Dentro de la UGEL N° 02 – LA ESPERANZA, existen aún pequeños inconvenientes que dificultan lograr las metas señaladas en ciertos compromisos de desempeño establecidos por el Ministerio de Educación, podría darse por la falta de actitud, la falta de capacitación, la escasa motivación etc.; son algunas de las situaciones que se deben resolver si realmente se quieren obtener resultados satisfactorios.

Generalmente, las exigencias del Estado y sus necesidades no condicen con las aspiraciones del personal y su conducta en los cargos que ocupan ya que éstos no se identifican con los objetivos de la organización además de encontrarse habitualmente disconformes, lo que hace muy complicado que los resultados en sus tareas se direccionen hacia lo esperado.

Los niveles de efectividad y/o productividad dentro de una organización son fundamentales, más aún tratándose del Sector Público, ya que el buen manejo y desarrollo del recurso humano en relación al clima laboral dentro de la organización, puede determinar la productividad y/o desempeño de los trabajadores.

Las dimensiones del clima organizacional en la UGEL N° 02 – LA ESPERANZA, aún se pueden mejorar de tal manera que puedan brindar un panorama más correcto sobre la situación actual del ambiente organizacional, y de esta manera conocer cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de algunos colaboradores y a la vez buscar elevar la productividad de los mismos; pues este incide en la satisfacción laboral.

También podemos observar pocos programas de capacitación, algunos no se ajustan a las necesidades reales del personal, además de los ambientes físicos de trabajo un poco inadecuados, la falta de compromiso o desmotivación por parte de algunos trabajadores, la insatisfacción con el reconocimiento que repercute en su productividad.

Estas son algunas de las razones para que las entidades públicas o del Estado sustentado en los elementos que existen sobre la importancia de manejar un clima organizacional adecuado, realice acciones que les permitan diagnosticar el clima percibido por sus colaboradores. Es por ello que es fundamental una adecuada medición del clima organizacional, que brindará a la organización la información adecuada para identificar las causas de los problemas del personal y en consecuencia, elaborar las políticas, normas, procedimientos y presupuestos que contribuyan a su eliminación o disminución. De esta manera se evita las soluciones improvisadas que responden a las verdaderas causas de la problemática de la UGEL.

Además, se debe tener en cuenta la *Misión* establecida por la UGEL N° 02 - LA ESPERANZA nos dice que: “Somos una instancia descentralizada de la Gerencia Regional de Educación de La Libertad eficiente, en la que desarrollamos una política educativa local de eficiencia y calidad, basándonos en procesos estratégicos que fortalecen la gestión pedagógica, institucional, administrativa y de investigación en todas las instituciones educativas de nuestra jurisdicción, basándonos para ello en las capacidades, iniciativas y potencial de nuestro capital humano, promoviendo la formación de ciudadanos emprendedores, creativos, críticos y de alto valor cívico, afirmando nuestra identidad cultural e intercultural al servicio de nuestra comunidad”.

Por otro lado, la *Visión* de la UGEL N° 02 - LA ESPERANZA, está establecida de la siguiente manera: Se proyecta en corto y mediano plazo a consolidarse como una institución líder en Gestión Educativa, la que esperamos alcanzar mediante la práctica constante de los principios de transparencia, honestidad, equidad, eficiencia y capacitación, brindando un servicio de calidad y competencias integrales para garantizar una educación de calidad, humanista e inclusiva.

El régimen laboral dentro de la UGEL N° 02 - LA ESPERANZA se rige de acuerdo al servidor, por lo que se tiene servidores que se acogen a la Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial, Decreto Legislativo 276, Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del Sector Público y su reglamento aprobado mediante el D.S. 005-90-PCM y el Decreto Legislativo 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS).

En función a la problemática antes mencionada se ha creído conveniente formular el siguiente problema de investigación.



## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA – TRUJILLO -2018.
- Determinar el clima organizacional actual de la UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

## **1.4. Antecedentes**

### **1.4.1 Antecedentes internacionales.**

En la tesis titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” de Hinojosa (2010), publicada por la Universidad Playa Ancha de Chile. El autor concluye que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Esta investigación permite conocer que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, además pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio y así poder evidenciar las diferentes dinámicas y percepciones que tienen los servidores del clima organizacional de la institución.

En el artículo de revista titulado “Clima organizacional y satisfacción de los docentes en la ULA” de Caligiore y Díaz (2014, p.5), establece la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de

Los Andes (ULA) en Venezuela, cuya población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple y se realizó el análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, el cual reflejó la valoración global del clima de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad establecieron que era mecánica e ineficiente; no existiendo diferencias significativas entre medicina y enfermería referente a la variable desempeño docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales; mencionando la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Esta investigación es relevante porque establece que si existe una gran relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

#### **1.4.2 Antecedentes Nacionales**

En la tesis titulada “Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua” de Sotomayor (2013), buscó determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que constituyeron la unidad de análisis, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostradas dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Del estudio antes mencionado se llegó a la conclusión que existe una alta y positiva relación entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central del Gobierno

Regional de Moquegua, que permite inferir que a mejor clima organizacional que perciban los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en una organización porque influye en la satisfacción laboral.

Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

La presente investigación, estudia la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua realizado desde el mes de Enero al mes de Octubre en el presente año 2012, el propósito del mismo, consistió en determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción Laboral así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS, Por lo tanto, el mencionado autor concluye que existe relación significativa positiva entre clima organizacional y satisfacción Laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.

En el trabajo de investigación “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima - 2009” de Cabel, Gálvez, y Samamé (2009), en Trujillo tuvo como finalidad conocer si es que existe una influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a la antes mencionada institución, y de esta forma conocer si era

posible usar los resultados obtenidos en aras de una mejora institucional. Para efectos de correlacionar la satisfacción y clima laboral se usó como medio de análisis la técnica de encuesta e instrumento de la escala de Likert. Las conclusiones del estudio arrojan la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

En el estudio realizado en Lima sobre “Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur – 2009” de Molocho (2010), los resultados indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple que existe relación significativa entre el clima organizacional y la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur – 2009 cumpliéndose con la hipótesis planteada en la investigación al 95,0% de confianza.

En otro estudio realizado sobre “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), los autores manifiestan en dicho estudio que consistía en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio, la investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio, para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro

factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos, los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores de cada una de ellas.

En la tesis titulada “Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013” de Toala (2014, p.115) publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego; el autor al analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa, se pudo determinar que una de las variables que interacciona de manera directa con el clima organizacional es la satisfacción laboral, en donde los gerentes pueden obtener información valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general y lo más importante es que tomaran en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores. Se concluye que es importante la mencionada investigación por que establece la relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

De lo mencionado permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece.

Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

## **1.5 Bases Teóricas**

### **1.5.1 Clima Organizacional**

#### **a) Definición**

Las definiciones sobre clima organizacional son asuntos de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Brunet, (1987) señala que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

*La Escuela de Gestalt*, Según esta escuela, los individuos entienden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

*La Escuela Funcionalista*, establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Con el objeto de encontrar similitudes con otros autores se define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de relaciones con la jefatura, relaciones interpersonales/cohesión, reconocimiento del trabajo y autonomía en la ejecución del trabajo", del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, de Halpins y Crofts (1963). Se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Como podemos observar el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las instituciones, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo.

Existen tres variables importantes implicadas en la definición del clima organizacional: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la



productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Brunet, 1999).

El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen en relación a su organización, las cuales derivan de las realidades laborales, y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores. Por ende, el clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que provee la organización, de las expectativas surgidas en esta relación y de las formas de gestión y liderazgo que se dan en la empresa. Anzola, (2003) citado por (Sotomayor, 2013).

El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional del mismo modo que perciben los miembros de esta. Brow y Moberg (1990) citado por (Sotomayor, 2013).

El clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Alexis Goncalvez (1997) citado por (Sotomayor, 2013).

El concepto de clima organizacional surge (en el nivel de la organización) como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), siendo un aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Es por ello que

el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta, (Chiavenato, 2011).

El clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de la configuración de sus propias características, Sostiene (Rodríguez, D., 2005).

Por otro lado; consideran que el clima organizacional se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, (Griffin y Moorhead, 2010).

Entonces podemos decir que el clima organizacional está definido por las percepciones individuales y compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, el ambiente laboral, etc. Generándose de esta manera un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es diferente y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional difiere de una organización a otra.

### **b) Importancia del clima organizacional**

El poder analizar y diagnosticar el clima de una organización es importante por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que nos indique los elementos específicos sobre los cuales debemos dirigir nuestras intervenciones.

Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir, según (Brunet, 1999).

Los estudios de clima organizacional permiten decodificar, categorizar y analizar las percepciones que el integrante de una organización tiene de las características de su propia empresa. Un buen clima o mal clima organizacional tendrá consecuencias, positivas o negativas, tanto para el trabajador como para la empresa u organización, sostiene Drucker (1992) citado por (Loyo y López, s.f.).

La importancia de una evaluación del clima organizacional reside en identificar las áreas clave que puedan generar costos inesperados, además de ver hacia dónde la organización y sus empleados deben orientarse para generar un mejor desempeño, (Loyo y López, s.f.) citando la afirmación de (Altizer, 1993).

### **c) Características del clima organizacional**

El clima organizacional está caracterizado por:

Tener cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Eso significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima

de una organización, con cambios relativamente graduales, pero que pueden sufrir perturbaciones a partir de decisiones que afecten el devenir organizacional.

Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Tener un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, ya que un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

Ser influenciado y/o afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, pero también por diferentes aspectos estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Además, establece que un clima organizacional inadecuado puede generar problemas en la organización como rotación y ausentismo, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (Rodríguez, 2005).

**d) Tipos de sistemas organizacionales:**

Se tipificó cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima organizacional particular, Según Likert, R. (1961,1967), citado por Rodríguez (2005). Los cuales son:

**Sistema I: Autoritario.** En este sistema las decisiones son adoptadas en la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada.

**Sistema II: Paternalista.** El clima de este tipo de sistema organizacional está basado en relaciones de confianza condescendiente desde la cima hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica.

**Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional donde existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. El clima de este tipo de organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**Sistema IV: Participativo.** Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. El tipo de comunicación que se da en este sistema puede ser tanto vertical como horizontal, generándose una participación grupal. El clima que se da en este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso por parte de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

**e) Dimensiones del clima organizacional:**

Se consideran nueve dimensiones o factores que repercuten en la generación del clima organizacional (Litwin y Stinger, 1978).

**Estructura:** Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Es por ello que para efectos de hacer funcional la organización muchas veces será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los

trabajadores en el desempeño de su labor. La conformación de una estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto fundamental en cualquier tipo de organización.

**Responsabilidad (empowerment):** Está ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones encomendadas a los trabajadores.

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

**Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

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

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

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

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

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

Brunet, (1999) menciona que Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

**Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

**Las características de los procesos de planeación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planeación, así como la formación deseada.

Se ha desarrollado por Pritchard y Karasick (1973) otro cuestionario de 11 dimensiones, hace mención (Brunet, 1999).

**Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

**Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Relaciones Sociales.** Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

**Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

**Rendimiento (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

**Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

**Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.



**Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Para el presente estudio se considerará las siguientes dimensiones establecidas por (Sotomayor, 2013): Relación con la jefatura, Relación interpersonal, Reconocimiento del trabajo, Autonomía en la ejecución del trabajo.

**Relación con la jefatura:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

A menudo los comportamientos de las personas que trabajan a nuestro cargo parecen difíciles. Las diferencias de valores o estilos de trabajo también pueden generar problemas. También las situaciones en las que los miembros del equipo tienen objetivos y metas divergentes. Siempre es importante mantener buenas relaciones laborales, pero no todas las relaciones o interacciones tienen la misma importancia. Cuando pensemos en cómo mejorar las relaciones laborales, hay que tener presente la importancia que tiene cada relación para uno, a corto y largo plazo. Si tenemos problemas con el estilo de trabajo del asistente de uno de los gerentes y debemos interactuar con él diariamente por cuestiones críticas, esta relación es de alta prioridad. Aprender a manejar las interacciones difíciles aporta enormes beneficios, pero requiere un gran esfuerzo. Los obstáculos para lograr una solución exitosa incluyen desde la incapacidad para reconocer el problema, creencias erróneas, hasta el temor psicológico ante determinadas situaciones. Una vez que hemos percibido que determinado comportamiento está causando

problemas, debemos identificar la causa raíz. Cada uno de nosotros tiene un modo de percibir los acontecimientos lo cual determina nuestra comprensión del mundo. A medida que nos concentramos en los factores más relevantes para nosotros, buscamos evidencias que respalden nuestro punto de vista y nuestro comportamiento parte de dicha comprensión.

Los jefes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. El jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Es por ello que necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido, Sostiene (Cortez, 2012).

**Relación interpersonal:** Nivel que se da dentro de la organización en relación a los vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o contrariamente las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

Las relaciones interpersonales en el trabajo y fuera, constituyen un papel crítico en una organización. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal (Billikopf, 2006).

**Reconocimiento del trabajo:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación del reconocimiento recibido por el trabajo que se realizó de manera correcta.

Es lamentable como muchos gerentes descuidan la relevancia del rol del rendimiento, lo que este representa, no solamente para las empresas que logran sus objetivos, sino para los trabajadores, quienes se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero. No nos sorprende que se diga, que el desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial

de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

Desafortunadamente, algunos gerentes, ejecutivos que tienen bajo su cargo un personal quien debe cumplir con sus funciones, descuidan lo que representa el rendimiento, lo que ello involucra en resultados, esfuerzos, en la colaboración en definición, establecimiento de los mismos índices de productividad, eficiencia, como también, para ser utilizado en favor de premiar, reconocer la labor lograda, hacer ver al personal lo importante que son sus logros (Mora, 2014).

**Autonomía en la ejecución del trabajo:** Se trata del grado de libertad que el individuo o trabajador puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Capacidad para búsqueda de soluciones efectivas y eficaces acorde con su puesto.

Al igual que en la vida cotidiana, en el campo laboral, la autonomía es un signo de crecimiento, de madurez personal. Si se toma en cuenta que la generalidad de los trabajadores ha sido entrenada para ejecutar órdenes, que difícilmente se les confían responsabilidades que impliquen tomar decisiones cruciales, quien se atreve a rebasar esos estrechos límites, usando su capacidad plena, su inteligencia creadora, se convierte en un empleado excepcional. Estos profesionales son codiciados, en algunos casos, por empresas foráneas, que usan gente con carácter resuelto, liderazgo, iniciativa para resolver situaciones complejas, con el propósito de encargarles la dirección de la empresa. Efectivamente, la autonomía parece un ideal realizado, pero también puede ser una carga abrumadora, una responsabilidad capaz de minar la salud psicológica y emocional. Por otro lado, si el individuo tiene como sentido de vida el desarrollo pleno de sí mismo, si piensa en el trabajo como un

medio de autorrealización, necesitará de un entorno adecuado y, sobre todo, de una figura inspiradora, de un 'coach'. La ausencia de apoyo, no tanto en los temas administrativos, sino más bien en cuanto al crecimiento continuo, puede volverse un tema punzante, una urgencia inaplazable. Si el ejecutivo no tiene a la mano un referente destacado, inspirador, que le brinde palabras de aliento, pero que también le refleje con franqueza los errores, su avance será lento y limitado. El trabajo es, esencialmente, una actividad que requiere de interacción, de acompañamiento, de aprendizajes compartidos. Ciertamente, las experiencias son lecciones de primera mano; sin embargo, la presencia viva de un guía tiene el poder de abrir la visión interna, que es muchísimo más que la comprensión teórica de las cosas, (Castillo, 2013).

**f) ¿Cuál es la diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional?**

En los últimos años, a partir de que el concepto de cultura organizacional se volvió popular, los gerentes se han preguntado a menudo sobre las similitudes y diferencias entre la cultura y el clima organizacional. Para algunas personas entre ellos gerentes e investigadores, argumentan que en realidad son lo mismo, aunque sus bases de investigación son distintas como se explica a continuación.

Cuando hablamos sobre *clima organizacional*, nos referimos a las percepciones de los empleados en su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Es decir, está vinculado principalmente con el ambiente laboral, si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal, trayendo como consecuencia la satisfacción del mismo y por lo tanto elevando su nivel de desempeño. De allí se

deduce que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Una conceptualización sobre clima organizacional en las entidades públicas, donde nos dice que, el Clima Organizacional hace referencia a la percepción común o a la reacción generalizada de personas (Servidores públicos) ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral; en resumen, es una dimensión de la calidad de las relaciones de producción y ambiente, del entorno laboral, ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los funcionarios de dirección y gerencia, servidores públicos, teniendo gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad pública (Mayor, 2009).

Para entender lo que es la *cultura organizacional* debemos establecer que la cultura es el conjunto de valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 2009). Es por ello que la cultura organizacional representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, considera que la cultura puede desempeñar un rol fundamental en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.

Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio, mejora el desempeño organizacional, motivando que las personas alcancen metas compartidas, guiando su comportamiento de tal manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas, (Daft, 2011).

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. De ahí que se su semejanza a un iceberg, ya que en la parte superior la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales (formales) de las organizaciones tales como: Estructura organizacional, Títulos y descripción de puestos, Objetivos y estrategias organizacionales, Tecnología y practicas organizacionales, Políticas y directrices de personal, Métodos y procedimientos de trabajo, Medidas de productividad y Medidas financieras, (Chiavenato, 2009).

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos (informales) que están conformados por: Pautas o patrones de influencia y de poder, Percepciones y actitudes de las personas, Sentimientos y normas grupales, Valores y expectativas, Normas de interacciones formales y Relaciones afectivas.

La cultura organizacional o atmósfera organizacional en el Sector Público es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad,

además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional (Mayor, 2009).

Entonces la cultura organizacional está formada por el conjunto de normas, valores y creencias, que son compartidos por los miembros de una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior, dichas normas son establecidas con la finalidad de alcanzar el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

En conclusión, ambos conceptos son similares en el sentido de que se ocupan de la atmosfera laboral de una organización. Además, se relacionan con el contexto social en las organizaciones y se presume que los dos afectan los comportamientos de las personas que trabajan en las organizaciones.

Sin embargo, ambos conceptos difieren de maneras significativas, ya que el clima organizacional se basa en las percepciones que tienen frecuentemente los trabajadores del ambiente laboral donde realizan sus actividades, y se refiere específicamente a las situaciones actuales que se dan en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por lo tanto, casi siempre las gerencias pueden manipular con mayor facilidad el clima para afectar de manera directa el comportamiento de los empleados. Por otro lado, la cultura organizacional normalmente se refiere al contexto histórico en el que ocurre una situación, así como el impacto de este contexto sobre las conductas de los empleados. Por lo general la cultura de la organización es mucho más difícil de

alterar en situaciones a corto plazo porque se ha establecido en el transcurso de años de historia y tradición.

Asimismo, ambos conceptos difieren en su énfasis, mientras la cultura organizacional se describe como el medio a través del cual las personas en la organización aprenden y comunican lo que es aceptable e inaceptable sus valores y normas. El clima organizacional se ocupa de la atmosfera actual que se da en la organización.

### **1.5.2 Satisfacción laboral:**

#### **a) Definición:**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la empresa, sus superiores, compañeros de trabajo, participación en las decisiones, reconocimientos, condiciones de trabajo, etc.

De modo que la satisfacción laboral se presenta como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

La satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las



creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. Javier Flores (1992) citado por (Sotomayor, 2013).

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) citado por (Sotomayor, 2013).

La satisfacción laboral es *“un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”*, de acuerdo a Locke (1976) citado por (Chiang et al., 2010).

La satisfacción laboral está basada en la percepción que tiene el trabajador sobre su bienestar y necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales, siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación a la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos entre otros, las condiciones físicas de la empresa, satisfacción con su trabajo, los cuales están ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. La división más simple de la satisfacción laboral es la que distingue entre satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc). Por su parte, la extrínseca tiene su origen en

fuentes externas al empleado, ligadas al contexto o ambiente en el que la tarea se desarrolla (relaciones con los supervisores y con los compañeros, salario, horas de trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.) (Aguado, 1998).

La satisfacción laboral como *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*, definen (Andresen, Domsch y Cascorbi, 2007:719) citados por (Gamboa, 2010).

Se plantea que la satisfacción laboral se refiere al *“bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”*, (Koontz y O’Donell, 1995; en Morillo, 2006:48) citados por (Gamboa, 2010).

Entonces la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, el clima laboral, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación.

## **b) Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral**

Antes de describir las diversas teorías es importante señalar que es la motivación laboral. Se dice que es “*voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual*” (Robbins, 1998).

Asimismo, establece que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo, (Chiavenato, 2009). Así la motivación depende de:

***El curso:*** es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento.

***La intensidad:*** es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido.

***La persistencia:*** es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Entonces la motivación laboral, es una predisposición positiva de los trabajadores para realizar las tareas que tienen encomendadas. Es por ello la importancia que tienen para las organizaciones el comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos. La motivación en los colaboradores de una compañía es importante debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la organización y de esta manera puede generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

Existen algunas teorías sobre la motivación y su estrecha relación con la satisfacción laboral. Las cuales describimos a continuación:

**Teorías de contenido:** estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas. Dentro de este grupo podemos considerar las siguientes:

***Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.***

Posiblemente la teoría más clásica y conocida popularmente, esta teoría está basada en cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, donde existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias como son las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior o secundarias como son las necesidades de estima sociales y de realización.

***Teoría bifactorial de Herzberg.***

De acuerdo a Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

***Los factores higiénicos:*** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

***Factores motivadores o satisfactorios:*** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para

Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción (ver anexo 04 y 05).

### ***Teoría ERC***

Se ajustó y resumió la pirámide de necesidades de Maslow, según Alderfer en tres tipos de necesidades:

***Las necesidades de existencia:*** se refieren al bienestar físico (la existencia, la preservación y la supervivencia). Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

***Las necesidades de relaciones:*** hace referencia al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

***Las necesidades de crecimiento:*** se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo, como motivadores, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

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

Esta teoría también se enfoca en el contenido. Establece que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

***La necesidad de realización o logro:*** es la necesidad de éxito competitivo, se refiere al esfuerzo por sobresalir y el logro en relación con un grupo de estándares.

***La necesidad de poder:*** se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de determinada manera, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

***La necesidad de afiliación:*** es la inclinación y/o deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

***Teorías de procesos:*** se encarga de agrupar aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

### ***Teoría de la equidad de Adams.***

Es la primera teoría que se refirió al proceso de motivación; según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Cuando se da esta comparación se pueden observar tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la organización con lo que recibe de la misma, para de esta manera garantizar una sólida y productiva relación con el empleado.

### ***Teoría de las expectativas de Vroom***

En esta teoría las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo final.

Este modelo busca explicar en qué forma toman los individuos decisiones. Sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral dependen del grado de certeza de que un mayor esfuerzo dará los resultados deseados.

Vroom, afirma que esta teoría está basada en tres conceptos:

***La Valencia:*** es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

***La expectativa:*** es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

***La instrumentalidad:*** es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

### c) Teorías sobre satisfacción laboral

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías. En la mayoría de los casos se han utilizado las teorías motivacionales como tales debido al papel central que la satisfacción juega en muchas de ellas. Esta postura, sin embargo, no está justificada porque, motivación y satisfacción, aunque están relacionados no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno.

Muchas de las teorías se asientan en el concepto de discrepancia o desajuste que parte de la idea de que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto mayor sea la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo, menor será la satisfacción laboral. Existe menos consenso entre los teóricos sobre cuáles son los estándares relevantes para la confrontación de las experiencias laborales. (Gamero, 2005), Algunas de las alternativas barajadas son las siguientes:

*Comparación entre necesidades y resultados (teoría de las necesidades de Maslow y de McClelland).* Los sujetos cotejan continuamente su estado actual de necesidades con el nivel de satisfacción que desean obtener de sus puestos de trabajo. Si no se satisfacen las necesidades aparece un estado de tensión que hace que los trabajadores estén insatisfechos; en caso contrario se sentirán satisfechos.

*Comparación con otros (teoría de la privación relativa).* Los individuos basan su concepto de justicia en la confrontación de los resultados propios con los obtenidos por otros sujetos en su medio de trabajo o marco de referencia.

*Comparación aportaciones / resultados (teoría de la equidad de Adams).* El trabajador observa los esfuerzos realizados por otros en su trabajo y las recompensas



que obtienen y lo coteja con su situación. La única condición deseable es aquella en la que tal comparación indica igualdad.

*Comparación con lo esperado (teoría de las expectativas de Vroom).* Satisfacción laboral es función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él debe darle a su actual trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

*Comparación con valores (teoría del valor de Locke 1976).* Los sujetos hacen comparaciones con sus objetivos o metas generales (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral.

Discrepancias múltiples (**teoría de las discrepancias múltiples**). Supone una integración de las anteriores, por cuanto propone que la gente utiliza una combinación de estándares al evaluar su actual experiencia laboral.

#### **d) Mejoría de la satisfacción laboral**

En el momento que se encuentra insatisfecho un empleado o grupo de empleados, el primer paso que se debe dar para mejorar la satisfacción, es determinar las razones. Puede existir una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre se descubrirá fácilmente la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales por temor a que se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones, aunque aún este método puede fracasar si los empleados son sumamente suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial.

Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados (Atalaya, 1999).

Es de gran importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas se debe conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido u otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción, Pinilla (1982) tomado de (Atalaya, 1999).

#### **e) Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral**

Si ha sido encontrada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

En el segundo enfoque, se debe transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección, (Wexley y Yuki, 1990).

#### **f) Dimensiones de la satisfacción laboral**

Se establecieron las dimensiones de la satisfacción laboral según Chiang, Salazar, Huerta, y Núñez (2008) citados por (Sotomayor, 2013) son las siguientes:

##### **Satisfacción en relación con sus superiores:**

El principal determinante de la satisfacción es el comportamiento del jefe. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados, están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que, tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja auto estima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes, (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

**Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo:**

El ambiente de trabajo es importante para los empleados. Se interesan en que dicho ambiente les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, las metas que son percibidas por el trabajador y expresados a través del clima organizacional también contribuyen a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

**Satisfacción con la participación en las decisiones:**

Para el empleado de una empresa es importante saber que sus opiniones también son necesarias para la buena marcha de la institución, debido a que es el trabajador el que está en contacto directo con el desempeño y/o producción de la empresa para alcanzar

las metas. La experiencia que este ha ganado le da la facultad de dar una opinión sobre cómo es que se debe de mejorar ciertas áreas en la cual la producción no se desarrolla en su totalidad.

### **Satisfacción con su trabajo:**

Podemos resaltar, dentro de estas dimensiones las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Satisfacción con el reconocimiento:**

Hay dos tipos de reconocimientos relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas.

Los reconocimientos extrínsecos son las que otorga la organización o entidad, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios, políticas de ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte de la entidad.

Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de reconocimientos debe ser distinguido como justo por parte de los empleados o colaboradores para que se sientan satisfechos con ello, no debe permitirse ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a los reconocimientos, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades de cada individuo.

### 1.6 Definición de términos básicos

**Clima organizacional:** definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el Clima Organizacional está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras, influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral (Mayor, 2009).

**Compromiso Organizacional:** Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización o entidad en particular y las metas de ésta, deseando mantener la relación con ella (Robbins y Judge, 2009).

**Desempeño laboral:** Está definido como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

**Dimensiones del clima organizacional:** son las características susceptibles de ser medidas en una organización o entidad y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004).

**Dimensiones de la satisfacción laboral:** son los factores que nos dan a conocer el grado de satisfacción del trabajador en relación a su ambiente laboral. (Locke, 1976).

**Eficacia:** se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Robbins y Coulter, 2005).

**Eficiencia:** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Koontz y Weihrich, 2004).

**Evaluación de desempeño:** definida como una valoración sistemática, de la intervención de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

**Motivación laboral:** es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo y satisfacer algunas necesidades individuales, (Mayor, 2009).

**Satisfacción laboral:** se entiende como el factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Chiang et al., 2008).

## 1.7 Justificación

Este estudio de investigación se justifica teóricamente, porque se fundamenta las variables en estudio sobre el clima organizacional y su relación con la



satisfacción laboral de LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 –  
LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.

A nivel aplicativo o práctico, este trabajo pretende mostrar la problemática sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la UGEL N° 02 – LA ESPERANZA y de esta manera se puedan establecer las medidas preventivas y/o correctivas para mejorar dicha problemática.

En cuanto a la justificación valorativa, en este trabajo se trata de generar instrumentos de recolección de datos que facilite la información requerida, a partir de la identificación de las variables que son evaluadas. Además, los aportes metodológicos del trabajo de investigación, permitirán servir como antecedentes para futuras investigaciones.

Finalmente, este estudio se justifica académicamente al plantear cuestionamientos, definir propósitos, establecer el monitoreo y evaluación de sus resultados.

### **1.8 Limitaciones**

Para la realización de este trabajo no se ha tenido ninguna limitación con los servidores públicos de la UGEL N° 02 – LA ESPERANZA, al momento de la aplicación de los cuestionarios de investigación. Mostrando un gran interés en esta investigación, porque si bien es cierto existen muchos antecedentes de estudios que toman una de las variables de estudio o ambas, son pocas las que se enfocan en el Sector Público.

En otro aspecto, el no poder generalizar los resultados obtenidos, se podría tomar como limitante.

## 1.9 Hipótesis

### 1.9.1 Hipótesis General

Por lo tanto, la hipótesis se formula de la siguiente manera:

**H1:** Existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

### 1.9.2 Operacionalización de Variables

**Variable Independiente:** Clima Organizacional

**Variable Dependiente:** Satisfacción Laboral

### 1.9.2.1 Operacionalización de la variable clima organizacional

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Es el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la	<b>1. Relación con la jefatura</b>	a) Comunicación permanente con la jefatura. b) Interés por el desarrollo personal del empleado. c) Trato justo hacia el empleado. d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura. e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas	<b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal  Nivel Bajo (0-20) Medio (21-42) Alto (43-64)	1. Mi jefe es una persona de principios definidos. 2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. 3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. 4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. 5. Mi jefe me respalda 100%. 6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito. 7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. 8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución. 9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo 10. Puedo contar con un trato justo por parte de

<p>influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral.</p>	<p><b>2. Relaciones interpersonales</b></p>	<p>a) Empatía entre empleados. b) Ayuda mutua entre empleados. c) Atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p>	<p><b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<p>11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. 12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos. 13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área. 14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas. 15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas. 16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas. 1. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre sí. 2. En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro. 3. Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros. 4. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área. 5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi área.</p>
--	---	---	--	---	---

	<p><b>3. Reconocimiento del trabajo</b></p>	<p>a) Respaldo por parte de la jefatura.</p>	<p><b>Técnica Encuesta Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<p>1. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores. 2. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer. 3. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar. 4. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo. 5. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.</p>
	<p><b>4. Autonomía en la ejecución del trabajo</b></p>	<p>a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</p>	<p><b>Técnica Encuesta Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<p>1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo. 2. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo. 3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo. 4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo. 5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.</p>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Sotomayor, 2013)

**1.4.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral**

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona	1. <b>Satisfacción en relación con sus superiores</b>	a) Supervisión por parte de los superiores. b) Relación con sus superiores.	<b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 2. La supervisión que ejercen sobre usted. 3. Las relaciones personales con sus superiores. 4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea. 5. El apoyo que recibe de sus superiores.
	2. <b>Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.</b>	a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.	<b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. La ventilación de su lugar de trabajo. 2. La iluminación de su lugar de trabajo. 3. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo. 4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 5. La temperatura de su local de trabajo.

	<p>3. <b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b></p>	<p>a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.</p>	<p><b>Técnica Encuesta Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-7) Medio (8-16) Alto (17-24)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</li> <li>2. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.</li> <li>3. Su participación en las decisiones de su Área.</li> <li>4. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución.</li> <li>5. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución.</li> <li>6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</li> </ol>
	<p>4. <b>Satisfacción con su trabajo</b></p>	<p>a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.</p>	<p><b>Técnica Encuesta Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-5) Medio (6-11) Alto (12-16)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</li> <li>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</li> <li>3. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.</li> <li>4. Los objetivos y metas que debe alcanzar.</li> </ol>

	<p><b>5. Satisfacción con el reconocimiento</b></p>	<p>a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-3) Medio (4-8) Alto (9-12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las oportunidades de ascenso que tiene.</li> <li>2. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución.</li> <li>3. El salario que usted recibe.</li> </ol>
--	---	---	--	---	---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Sotomayor, 2013)



## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

De acuerdo al tipo de estudio es descriptiva y correlacional.

**Descriptiva:** Porque requiere e interpreta lo que fue, es decir está relacionada a condiciones o conexiones existentes, efectos que se sienten o tendencias que se relaciona. Este tipo de investigación implica observar y describir el comportamiento de las variables sin influir de ninguna manera sobre las mismas, (Hernández, 2006 – pág. 208).

**Correlacional:** Porque se buscó identificar probables relaciones entre variables, con la finalidad de observar y determinar el grado en que se relacionan. Es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía, (Hernández, 2006, p. 208).

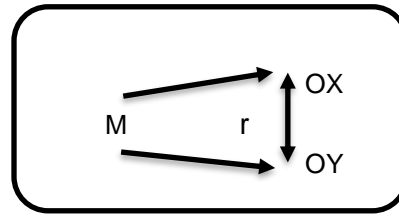
#### 2.1.1. Diseño de Investigación

Se utilizó un diseño correlacional transeccional o transversal, ya que se busca determinar la influencia de la variable independiente (Clima Organizacional) sobre la variable dependiente (Satisfacción Laboral), obtenidas de la medición de la muestra en un momento del tiempo.

No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto una sobre otras variables, (Hernández R. et al., 2010).

Lo que se hace es visualizar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para posteriormente analizarlos.

La representación esquemática del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

**M: Muestra** (SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA  
– TRUJILLO – 2018).

**OX:** Observación de la variable independiente: (Clima organizacional)

**OY:** Observación de la variable dependiente: (Satisfacción laboral)

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

### 2.2.1 Población:

La población de estudio la constituye un total de 38 SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO-2018.

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual fueron validadas las conclusiones obtenidas en la investigación, (Balestrini, 1998).

**Tabla 1**

*Número de Servidores Públicos según vínculo laboral*

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Designados (Ley 29944)	<b>10</b>
Personal de Confianza DLeg. 276	<b>03</b>
Contratados CAS Dleg.1057	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

**FUENTE:** Elaboración propia, información obtenida de la UGEL N° 02- LA ESPERANZA.

### **2.2.2 Muestra:**

Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). (N=n, n=38).

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **2.3.1 Para recolectar datos**

Se considerará dos instrumentos de recolección de datos, uno sobre clima organizacional y el otro sobre satisfacción laboral, (Sotomayor, 2013).

En el instrumento o cuestionario para diagnosticar el clima organizacional se considera un total de 31 ítems divididos en cuatro dimensiones, con un total de 124 puntos para todo el cuestionario.

El instrumento de evaluación de la satisfacción laboral, se considera un total de 23 ítems divididos en cinco dimensiones y un total 92 puntos para todo el cuestionario.

### 2.3.2 Para analizar información

Esta etapa consiste en procesar los datos dispersos, desordenados, obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo.

Para el procesamiento de datos, se hará uso de la estadística descriptiva con la media y la desviación estándar y se utilizará la estadística no paramétrica como es la prueba Chi cuadrado con un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$ .

Los datos serán resumidos numérica y gráficamente, con el apoyo del computador. El Programa para procesar los resultados será SPSS (Statistical Package for Social Science) y el Microsoft Excel.

### 2.4. Procedimiento

En la presente investigación se procesará aplicando la siguiente medida estadística:

la prueba de Chi cuadrado ( $X^2$ ) que permite analizar la relación entre las variables, cuya fórmula es:

$$X^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

**DONDE:**

**$X^2$ :** Chi cuadrado

**$\sum$ :** Sumatoria

**O:** Frecuencia Observada

**E:** Frecuencia esperada

**Determinación de los grados de libertad**

$(F - 1) * (C - 1)$  Dónde:

**F:** es el número de filas

**C:** es el número de columnas.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

**Tabla 2**

*Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*

Variable	Clima	Medio	Recuento	Variable satisfacción laboral		Total
				Medio	Alto	
Organizacional			6	1	7	
			% del total	15,8%	2,6%	18,4%
		Alto	10	21	31	
			% del total	26,3%	55,3%	81,6%
Total			16	22	38	
			% del total	42,1%	57,9%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA – TRUJILLO -2018.

**Tabla 3**

*Prueba de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significaci n exacta (bilateral)	Significaci n exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,694 <sup>a</sup>	1	<b>0,010</b>		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	4,681	1	0,031		
Razón de verosimilitud	7,001	1	0,008		
Prueba exacta de Fisher				0,028	0,015
Asociación lineal por lineal	6,518	1	0,011		
N de casos válidos	38				

**Nota:**

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,95.

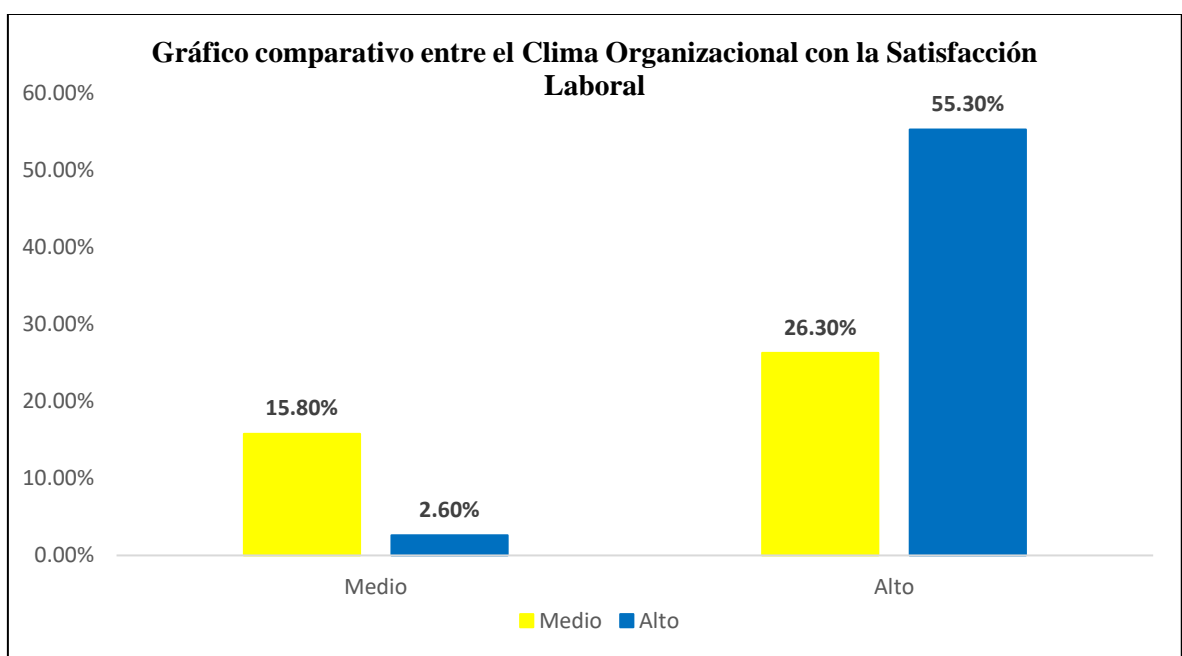
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Interpretación:** Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta un alto nivel en de satisfacción laboral en el 57.9 % de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

Los resultados nos están indicando que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. ( $0.010 < 0.05$ )

**Regla de decisión:**

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que nos confirma que si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO - 2018.



**Gráfico 1:** Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

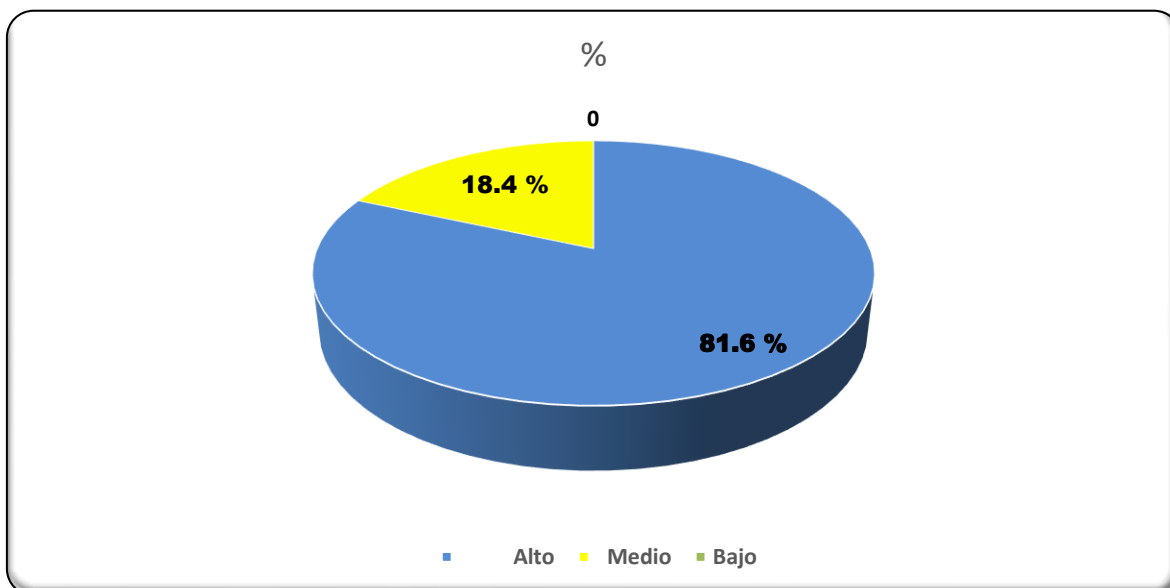
**Tabla 4**

*Análisis de resultados sobre el clima organizacional*

Clima organizacional	TOTAL	
	N°	%
Alto	31	81.6
Medio	07	18.4
Bajo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

**Interpretación:** En el análisis de los resultados sobre el clima organizacional de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO - 2018 se encontró que un 81.6% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 18.4 % como medio.



**Gráfico 2:** Análisis de resultados sobre el clima organizacional

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

**Tabla 5**

*Análisis de las dimensiones del clima organizacional*

Dimensiones del Clima organizacional	TOTAL	
<b>Relación con la jefatura</b>	<b>N<sup>o</sup></b>	<b>%</b>
Alto	34	89.47
Medio	04	10.53
Bajo	00	00
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Relaciones interpersonales/ cohesión</b>	<b>N<sup>o</sup></b>	<b>%</b>
Alto	30	78.95
Medio	08	21.05
Bajo	00	00
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Reconocimiento del trabajo</b>	<b>N<sup>o</sup></b>	<b>%</b>
Alto	19	50
Medio	18	47.37
Bajo	01	2.63
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Autonomía en la ejecución del trabajo</b>	<b>N<sup>o</sup></b>	<b>%</b>
Alto	31	81.58
Medio	07	18.42
Bajo	00	00
	<b>38</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

**Interpretación:** En las dimensiones del clima organizacional de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que la dimensión de las relaciones con la jefatura se tiene un porcentaje de 89.47% alto, las relaciones interpersonales obtuvo un 21.05 % entre el nivel medio, por otro lado se alcanzó el porcentaje del 50 % entre el nivel medio y bajo en la dimensión del reconocimiento del trabajo, mientras que el 18.42 % considera que la dimensión en la ejecución del trabajo se



ubica en un nivel medio. Finalmente, en todas las dimensiones obtuvieron porcentajes en el nivel alto.

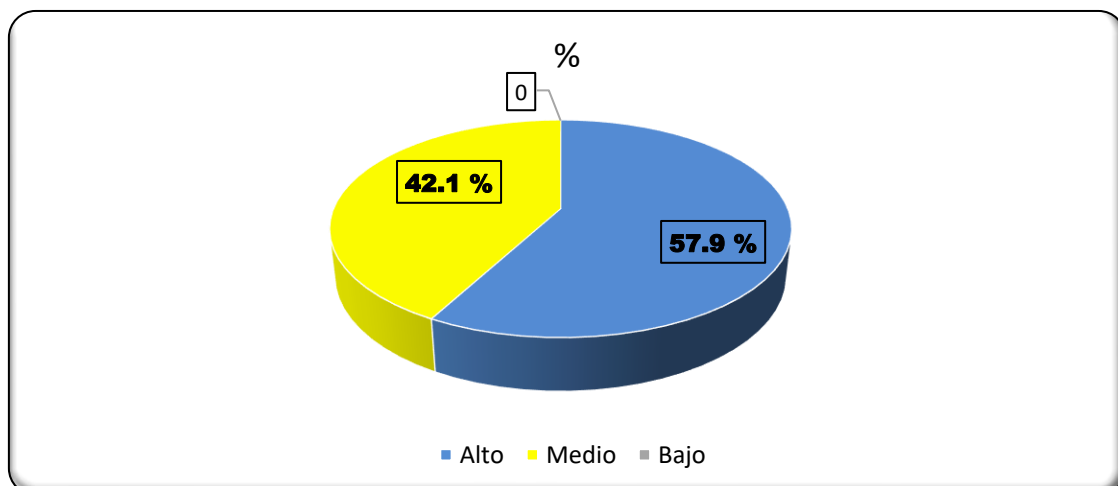
**Tabla 6**

**Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral**

Satisfacción laboral	TOTAL	
	N°	%
Alto	22	57.9
Medio	16	42.1
Bajo	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018

**Interpretación:** En relación a la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que un 57.9 % de los colaboradores consideran que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel alto, el 42.1 % en el nivel medio.



**Gráfico 3:** Análisis de resultados sobre la Satisfacción laboral

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

**Tabla 7**

*Análisis de las dimensiones de la satisfacción laboral*

Satisfacción laboral	TOTAL	
<b>Satisfacción en relación con sus superiores</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	32	84.21
Medio	06	15.79
Bajo	00	00
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Satisfacción con las condiciones físicas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	20	52.64
Medio	09	23.68
Bajo	09	23.68
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	30	78.95
Medio	06	15.79
Bajo	02	5.26
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Satisfacción con su trabajo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	26	68.42
Medio	11	28.95
Bajo	01	2.63
	<b>38</b>	<b>100.00</b>
<b>Satisfacción con el reconocimiento</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Alto	13	34.21
Medio	13	34.21
Bajo	12	31.58
	<b>38</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018

**Interpretación:** En las dimensiones de la satisfacción de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que la dimensión sobre la satisfacción con las condiciones físicas obtuvo un 47.36 % entre el nivel medio y bajo, por otro lado, con un porcentaje del 31.58% entre el nivel medio y bajo se ubicó la dimensión de la satisfacción con su trabajo. Finalmente, las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto.

**Tabla 8**

**Propuesta de la aplicación profesional**

<b>Propuesta de Mejora:</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018”</b>
<b>Descripción del problema:</b>	Insatisfacción Laboral
<b>Causas que favorecen el problema:</b>	<p>Malas condiciones físicas en el trabajo.</p> <p>Escasa o nulas posibilidades de ascensos.</p> <p>Poca motivación y/o falta de reconocimiento hacia los colaboradores.</p> <p>Personal con poca capacitación.</p>
<b>Objetivo a conseguir:</b>	<p>Darle un mayor alcance que favorezca el clima organizacional y obtener un mayor resultado de la satisfacción laboral en los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.</p>
<b>Acciones de Mejora:</b>	<p>Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.</p> <p>Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.</p> <p>Mejorar el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los colaboradores.</p> <p>Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral</p> <p>Realizar capacitaciones en temas relacionados a sus áreas.</p> <p>Trabajar con profesionalismo.</p>
<b>Beneficios esperados:</b>	Mejorar la productividad y la Satisfacción de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de los instrumentos y/o cuestionarios aplicados a los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA – TRUJILLO -2018.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Es indispensable el estudio del clima organizacional y de la satisfacción laboral, porque motivan en los empleados a expresar sus propias opiniones sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; asimismo constituyen un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivos determinar los niveles de clima organizacional y de satisfacción laboral así como el nivel de relación entre ambas, para que sirva como instrumento de gestión de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018, el cual tiene como objetivo contribuir al logro de los compromisos de desempeño durante el ejercicio fiscal, teniendo como una condición clave el fortalecimiento de las capacidades, asimismo, integrándose y comprometiéndose con las políticas sectoriales y lineamientos estratégicos para una gestión eficiente en el marco de los procesos de modernización y descentralización de la gestión educativa.

Siendo así, en la Tabla 3, la conclusión de la prueba chi-cuadrado ratifica la hipótesis alternativa, la cual establece que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018, dado que, demuestra que existe una alta relación entre ambas variables, es decir, se constata la evidencia de una relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto a la satisfacción laboral en los servidores de la UGEL.

Es decir, al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral, se encontró que cuando el clima organizacional es alto también se presenta una alta satisfacción laboral en el 57.9 % de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018.

Los resultados nos están indicando que existe relación estadística significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. ( $0.010 < 0.05$ ).

La presente conclusión es compatible con los resultados alcanzados a nivel internacional en la investigación de Maestría titulada, “El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar” de Brito Mirsys León (2009), en Venezuela – Guayana, cuyos resultados obtenidos muestran que la relación entre ambas variables alcanza una correlación significativa. Por otro lado, la tesis titulada “La satisfacción Laboral y su papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica” de Mendoza (1994), en México-D.F., establece que existe una relación significativa y positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

finalmente, en la tesis titulada “Relación de la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”, encontraron que el Clima Organizacional es un determinante significativo de las Satisfacción Laboral, de Payne Roy L. y Pheysey Diana C. (1971) Estados Unidos Birmingham.

Estas investigaciones también tienen coincidencias con el trabajo realizado en el ámbito nacional, en la investigación titulada “la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua realizado desde el mes de enero al mes de octubre del 2012”, de Sotomayor,

(2013). El propósito del mismo, consistió en determinar los niveles del clima organizacional y de la satisfacción Laboral, así como la relación entre ambas variables. La muestra estuvo conformada por 109 trabajadores administrativos que ha constituido la unidad de análisis y los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios cuya validez y fiabilidad fueron debidamente demostrados dado que presentaron coeficientes con valores aceptables y altos de Alpha de Cronbach. Los datos fueron procesados con el Programa SPSS. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio del clima organizacional y del nivel medio de la satisfacción laboral, así como una alta relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua. Resalta la necesidad de propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo de que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

En el trabajo de investigación titulado “Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima - 2009” de (Cabel et al., 2009), cuyas conclusiones del estudio arrojan la fuerte correlación existente del clima laboral con respecto a la satisfacción laboral en los trabajadores del Sistema Integral de Salud.

Este estudio de investigación tiene compatibilidad con los resultados encontrados en la tesis titulada “Relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín – Tacna 2009”, de (Huamán, L. 2009). Presentando como resultados relación que existe entre el Clima

Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Entidad, encontrando la dependencia entre las dos variables con un nivel de confianza del 95,0%.

Por otro lado, en las Tablas 4 y 5 sobre el clima organizacional de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que un 81.6% de los colaboradores calificaron el clima organizacional como alto y el 18.4 % como medio.

En las dimensiones del clima organizacional de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que los mayores porcentajes alcanzaron el nivel alto, seguido del nivel medio. Resultados que se ajustan a los valores de la variable clima organizacional.

Este escenario, concuerda con las conclusiones de estudios a nivel internacional encontrados, en la tesis de grado de Maestría en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos, titulada “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas” de Garza Puente Diana Guadalupe (2010), en México – Tamaulipas, que llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional o ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es de nivel medio.

Por otra parte, en el ámbito nacional los resultados de la investigación se encuentran en concordancia con las conclusiones emanadas del estudio titulado “Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur - 2009” de Molocho Becerra, N. (2009), los cuales indicaron que el Clima Institucional, expresado en el potencial humano, en el diseño organizacional y cultura de la organización influye en un 43,8% calificado como de nivel medio sobre la Gestión Institucional de la Sede Administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur;

asimismo, en la tesis titulada “Influencia de las relaciones Interpersonales de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S.A.” (Rodríguez R. 2006), se ha encontrado que el clima organizacional es percibido por los trabajadores de forma regular o media.

En las Tablas 6 y 7 que corresponde a la satisfacción laboral de los colaboradores de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA – TRUJILLO -2018 se encontró que un 57.9 % de los colaboradores consideran que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel alto, el 42.1 % en el nivel medio. En las dimensiones de la satisfacción de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 - LA ESPERANZA –TRUJILLO -2018 se encontró que la dimensión sobre la satisfacción con las condiciones físicas obtuvo un 47.36 % entre el nivel medio y bajo, por otro lado, con un porcentaje del 31.58% entre el nivel medio y bajo se ubicó la dimensión de la satisfacción con su trabajo, las demás dimensiones obtuvieron porcentajes que alcanzaron en su mayoría el nivel alto, dichos Resultados se ajustan a los valores de la variable satisfacción laboral; Estos resultados obtenidos se asemejan a los encontrados en las investigaciones a nivel internacional, en el trabajo de investigación basado en la “Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo” (ECVT) de Artacho (2005), España, para evaluar la satisfacción laboral, encontró en los datos analizados del período comprendido entre 2001 y 2004, con ligeras oscilaciones, un nivel alto de satisfacción de los trabajadores españoles, conforme señalan las ratios que se sitúan entre 6,5 y 7 en una escala de 10 puntos. En la tesis titulada “Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo” de Muñoz, Adanez Alfredo (1989), España – Madrid, afirma que si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo, tampoco



están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción-insatisfacción laboral y la multidimensionalidad de esta variable.

Este estudio concuerda con los estudios realizados en el ámbito nacional, como es el caso de la tesis titulada “Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana” Hernández Sánchez M. (2011), encontró que los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica, presentan un nivel alto.

De igual forma, en la tesis denominada “Relación entre Clima y Satisfacción Laboral en la Empresa Computer Phone Center SRL de la Ciudad de Piura, Año 2008”, de Flores, V. y Saavedra, N. (2008) llegó a concluir que: la variable Satisfacción Laboral en general, obtiene un 52,0% que se califica como de nivel medio.

## 4.2 Conclusiones

- 1.- Se percibe en esta investigación que existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018, esto nos demuestra que el clima organizacional es un factor fundamental para mantener un nivel de satisfacción adecuado en los servidores dentro de la organización; por ende, se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.
- 2.- El clima organizacional de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018 alcanzó el nivel alto en un 81.6% y el nivel medio en un 18.4% de los servidores, lo que nos indica que la percepción que tienen sobre el clima organizacional, es muy buena y aceptable, hay un gran porcentaje que considera o percibe que el clima organizacional es el más adecuado; es por ello que en el análisis de las dimensiones podemos identificar que la percepción que tienen los servidores sobre la dimensión de relaciones interpersonales alcanzó un 78.95% en el nivel alto, por otro lado la dimensión sobre el reconocimiento del trabajo obtuvo un 50% en el nivel alto y 50% entre el nivel medio y bajo.
- 3.- El nivel de satisfacción laboral que se dio en los servidores fue alto en el 57.9 % del total de encuestados y en menor proporción el nivel medio con 42.1%. En cuanto a las dimensiones analizadas se puede ver claramente que un factor que influye en la insatisfacción laboral, son las condiciones físicas y ambientales en el trabajo ya que del total de encuestados un 47.36% consideran que están en el nivel medio y bajo. Por otro lado la dimensión que mide el nivel de satisfacción con su

trabajo, nos dice que el 28.95 % está en un nivel medio, y la dimensión sobre la satisfacción con el reconocimiento establece que el 34.21% también está en un nivel medio, esto nos muestra que si bien es cierto los servidores están medianamente satisfechos con su trabajo y el reconocimiento del mismo, existen factores como: el régimen laboral como es el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS) al cual pertenecen la mayoría de los servidores, la poca posibilidad de crecimiento profesional, la inadecuada y/o deficiente satisfacción con las condiciones físicas, son factores que influyen en los servidores y hacen que estos no se sientan plenamente satisfechos y motivados.

## REFERENCIAS

- Aguado, R. (1998). La satisfacción laboral. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Saénz, I. (Julio de 2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. (Tesis Maestría). Recuperado el 08 de Octubre de 2014, de Repositorio Digital de Tesis PUCP:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)
- Anzola, O. (2003). Una Mirada de La Cultura Corporativa. Bogotá: Cordillera S.A.C.
- Artacho (2005), “Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo” (ECVT)
- Atalaya, M. (setiembre de 1999). Satisfacción laboral y productividad. En Revista de Psicología - Año III N° 5. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Balestrini, M. (1998). Como se elabora el proyecto de investigación (Segunda ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Billikopf, G. (2006). Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de Berkeley University of California: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>.
- Brito Mirsys León (2009), El clima organizacional y relación con la satisfacción de los profesores de los Centros de Educación Inicial de la Fundación del Niño Bolívar.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones (Tercera ed.). México, D.F.: Trillas, S.A.
- Cabel, A., Gálvez, C., Samamé, M. y otros (2009). Influencia entre el clima laboral y satisfacción laboral de los trabajadores del Sistema Integral de Salud, Lima – 2009.
- Caligiore Corrales, I. y Díaz Sosa, J. A. (2014). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia / [rvgluz@yahoo.es](mailto:rvgluz@yahoo.es)/ ISSN 1315-9984, 18

- Castillo, A. (2013). La autonomía laboral, ¿es una condena? Recuperado el 21 de Junio de 2014, de Revista Virtual Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/autonomia-laboral-condena.html>
- Chiang, M., Martín, J., y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de Google Books: [http://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=1c4PVLXEKoKSGwTo2IKgCw&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ei=1c4PVLXEKoKSGwTo2IKgCw&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false).
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de Biblioteca Científica - SciELO Chile: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000200004&script=sci_arttext)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional (Segunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cortez, S. (22 de octubre de 2012). Las relaciones laborales y el respeto a las jefaturas. Recuperado el 12 de junio de 2014, de Blog Hablemos de diseño: <http://hablemosdediseno.bligoo.com/las-relaciones-laborales-y-el-respeto-a-las-jefaturas>.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Flores, V. y Saavedra, N. (2008). Relación entre Clima y Satisfacción Laboral en la Empresa Computer Phone Center SRL de la Ciudad de Piura, Año 2008”.
- Gamboa, E. (04 de setiembre de 2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de Revista Psicología Científica: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Gamero, C. (2005). Análisis microeconómico de la satisfacción laboral. Madrid: Consejo Económico y Social (España).
- Garza, D. (Julio de 2010). El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas. (Tesis

- Maestría). Recuperado el 02 de Junio de 2014, de Universidad Autónoma de Tamaulipas: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional (Novena ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Halpins, A., y Crofts, D. (1963). El clima organizacional. Washington: University Press.
- Hernández, M. (2011). Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una Empresa Textil Peruana
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses. Chile: Universidad Playa Ancha de Chile.
- Huamán, D. (2009). Relación entre el clima institucional y la satisfacción laboral en el Centro de Salud San Francisco del distrito de Coronel Gregorio Albarracín – Tacna 2009.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global (Decimosegunda ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Litwin, G., & Stinger, H. (1978). Organizational Climate. New York: Simon & Schuster.
- Litwin y Stinger (1978). Clima Organizacional y la Teoría de las 9 Dimensiones
- Loyo, J., y López, M. (s.f.). Hacia un diagnóstico del clima organizacional. Estudio de caso. Recuperado el 13 de Julio de 2014, de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>
- Mayor, M. (Noviembre de 2009). Clima organizacional en las entidades públicas. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de Actualidad Empresarial: Revista de Investigación y Negocios: [http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13\\_24\\_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQUVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf](http://www.aempresarial.com/servicios/revista/13_24_JFGIVSSRPJJKJBYHRSMHQUVTGQBWXKWHPCPLUICJRMUANTIFLU.pdf)
- Mendoza (1994), en México-D.F. La satisfacción Laboral y su papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica.
- Molocho, N. (2010). Influencia del Clima organizacional en la Gestión Institucional de la Sede Administrativa UGEL N° 01- Lima Sur – 2009. (Tesis Maestría). Recuperado

el 08 de junio de 2014, de Cybertesis UNMSM:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho\\_bn.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/molocho_bn.pdf)

Mora, C. (2014). Reconocimiento por el trabajo realizado. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de <http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/08/28/reconocimiento-el-trabajo-realizado>

Muñoz, Adanez Alfredo (1989), Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo.

Payne Roy L. y Pheysey Diana C. (1971), Relación de la Estructura Organizacional, el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral”, encontraron que el Clima Organizacional es un determinante significativo de las Satisfacción Laboral.

Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

Robbins, S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional (Sexta ed.). México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Rodríguez, R. (2006). Influencia de las relaciones Interpersonales de los trabajadores en el clima organizacional de la Caja Trujillo S.A. recuperado el 18 de septiembre de 2014, de <http://karen-valoraciondeexistenciaslucerito.blogspot.com/2008/12/antecedentes.html>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 03 de octubre de 2014, de Publicaciones Universitarias - Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: [http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensayo\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf)

Sotomayor, F. (2013). Relación del Clima Organizacional y la satisfacción Laboral de los trabajadores de la sede cede central del Gobierno Regional Moquegua, 2012. (Tesis Licenciatura). Recuperado el 08 de Agosto de 2014, de Repositorio Digital de Tesis UNJBG:


[http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172\\_2013\\_Sotomayor\\_Quenta\\_FM\\_FCJE\\_Administracion\\_2012.pdf?sequence=1](http://tesis.unjbg.edu.pe:8080/bitstream/handle/unjbg/287/172_2013_Sotomayor_Quenta_FM_FCJE_Administracion_2012.pdf?sequence=1)

Toala (2014, p. 115). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa-2013.



ANEXOS

Anexo N° 01 Carta de autorización de uso de información de empresa

 UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

Formato 4

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo Enika María Zegorra Pereda  
(Nombre del representante del área de la empresa)  
identificado con DNI N° 42180718, en mi calidad de Jefe de Administración  
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)  
del área de Administración  
(Nombre del área de la empresa)  
de la empresa/institución Unidad de Gestión  
Educativa Local La Esperanza - UGEL 02 L.E.  
(Nombre de la empresa)  
con R.U.C N° 20539910842, ubicada en la ciudad de La Esperanza  
distrito y Provincia de Trujillo

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,  
Al señor Luis Enrique Pretell Sánchez  
(Nombre completo del bachiller)  
identificado con DNI N° 18896907, bachiller en la carrera de Administración  
(Nombre de la carrera profesional)  
UGEL 02 - La Esperanza, para que utilice la información del área de Personal de la  
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución;  
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis  o Trabajo de Suficiencia Profesional ( ) y de esta  
manera optar al Título Profesional.

..... de..... del 20.....

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:  
( ) Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal  
de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.

REGION LA LIBERTAD  
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
Enika María Zegorra Pereda  
Firma del Representante de la Empresa  
DNI: 42180718

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia  
Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al  
inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante  
posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Luis Enrique Pretell Sánchez  
Firma del Bachiller  
DNI: 18896907

Código: COR-F-REC-SA-17.08      UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.      Vigencia: 06/06/2018  
Pág.: 1 de 1      Versión: 02

**Anexo N° 02 Constancia de validación de instrumento**



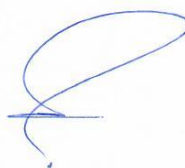
**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo Jean Zapata Rojas, identificado con DNI N° 25820150, GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Doctor en Educación.

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: Encuesta elaborado por el Bachiller: LUIS ENRIQUE PRETELL SANCHEZ, para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018 que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Trujillo, 24 de setiembre del 2019



---

DNI: 25820150

FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL

**AUTORES:**

- Bach. LUIS ENRIQUE PRETELL SANCHEZ

**TÍTULO:**


“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA -  
TRUJILLO – 2018”

**VALORACIÓN:**

- Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /  
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

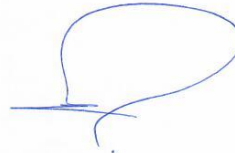
N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	✓					
02	✓					
03	✓					
04	✓					
05	✓					
06	✓					
07	✓					
08	✓					
09	✓					
10	✓					
11	✓					
12	✓					
13	✓					
14	✓					
15	✓					
16	✓					



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					
24	✓					
25	✓					
26	✓					
27	✓					
28	✓					
29	✓					
30	✓					
31	✓					

Evaluado por: Dr. Jean Zapata Rojas



FIRMA

DNI: 25820150

FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL

**AUTORES:**

- Bach. LUIS ENRIQUE PRETELL SANCHEZ

**TÍTULO:**

“RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA -  
TRUJILLO – 2018”


**VALORACIÓN:**

- Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /  
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	✓					
02	✓					
03	✓					
04	✓					
05	✓					
06	✓					
07	✓					
08	✓					
09	✓					
10	✓					
11	✓					
12	✓					
13	✓					
14	✓					
15	✓					
16	✓					





UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					

Evaluado por: Dr. Jean Zapata Rojas



FIRMA

DNI: 25820150

**Anexo N° 03 Cuestionario de clima organizacional**

(Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

Le pedimos su colaboración contestando con sinceridad las preguntas que se le realizará. Por mi parte, le garantizo absoluta confidencialidad, agradeciendo su valiosa colaboración.

Area o Unidad:	
Cargo (opcional)	

**Información Personal**

<b>RANGO DE EDAD</b>	Menos 30	
	Entre 30 y 40	
	Entre 40 y 50	
	Más de 50	

<b>FORMACIÓN</b>	Secundaria	
	Técnica	
	Universitaria	
	Especialización	

<b>EXPERIENCIA EN EL CARGO</b>	Menos de 2 años	
	Entre 2 y 4 años	
	Entre 4 y 6 años	
	Más de 6 años	

**Modalidad del vínculo laboral**

Designado (Ley N° 29944)	
Dleg. 276	
CAS	

**INSTRUCCIONES:**

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

- Totalmente en desacuerdo (0)
- En desacuerdo (1)
- No estoy seguro (2)
- De acuerdo (3)
- Muy de acuerdo (4)

ÍTEMS	0	1	2	3	4
<b>Relación con la jefatura</b>					
1. Mi jefe es una persona de principios definidos.					
2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
5. Mi jefe me respalda 100%.					
6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución.					
9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo.					
10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos.					
13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área.					
14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.					
16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.					
<b>Relaciones interpersonales / cohesión</b>					
17. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre si					
18. En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro					
19. Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros					
20. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área					



21. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi Área.					
<b>Reconocimiento del trabajo</b>					
22. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores					
23. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer					
24. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar					
25. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo					
26. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas					
<b>Autonomía en la ejecución del trabajo</b>					
27. Yo propongo mis propias actividades de trabajo					
28. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo					
29. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
30. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
31. Organizo mi trabajo como mejor me parece					

**Escala de evaluación:**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Bajo nivel de clima organizacional	0 - 41
	Nivel medio de clima organizacional	42 - 83
	Alto nivel de clima organizacional	84 - 124

**Anexo N° 04 Instrumento de evaluación de la satisfacción laboral**

(Adaptado de Sotomayor Flor - 2013)

**INSTRUCCIONES:**

Lea cada ítem para efectos de comprensión y marque con una “X” en la casilla que considere conveniente.

- Muy insatisfecho (0)  
Algo insatisfecho (1)  
Indiferente (2)  
Algo satisfecho (3)  
Muy satisfecho (4)

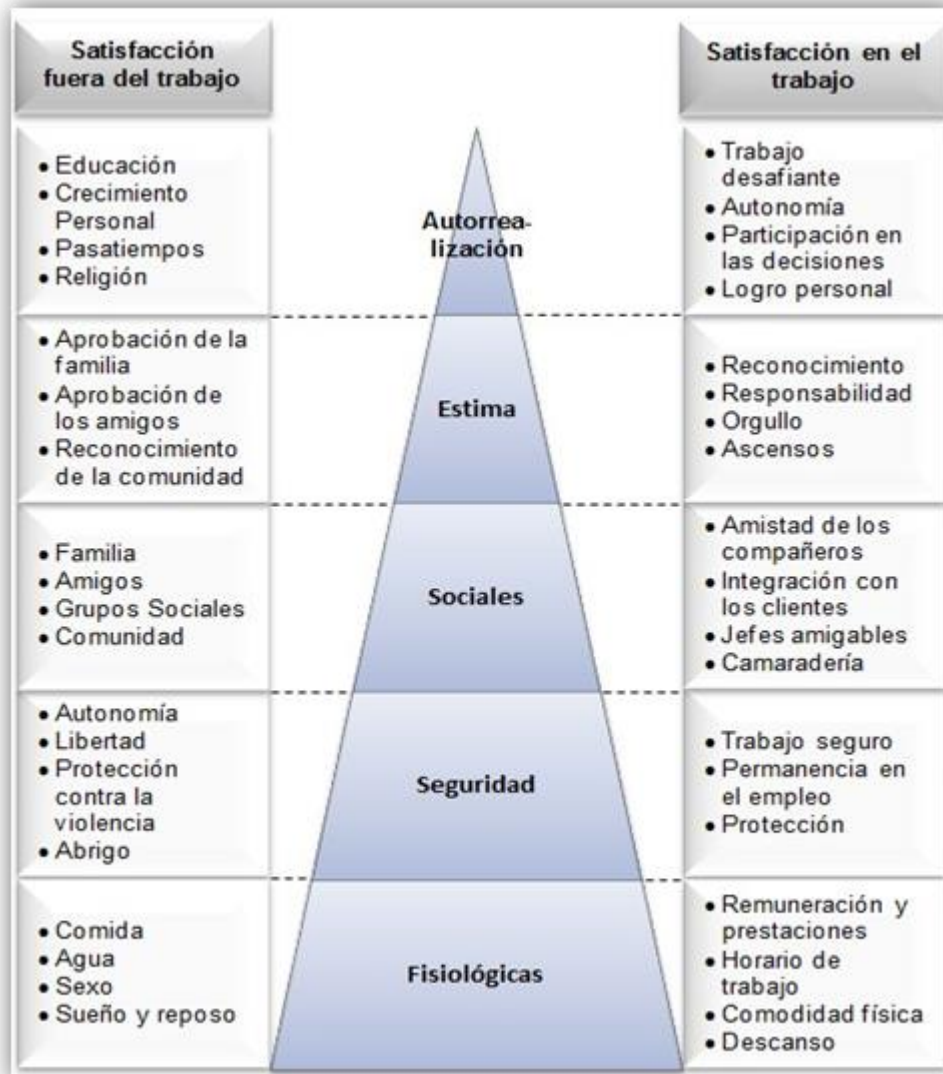
ÍTEMS	0	1	2	3	4
<b>Satisfacción en relación con sus superiores</b>					
1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
2. La supervisión que ejercen sobre usted.					
3. Las relaciones personales con sus superiores.					
4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea.					
5. El apoyo que recibe de sus superiores.					
<b>Satisfacción con las condiciones físicas</b>					
6. La ventilación de su lugar de trabajo.					
7. La iluminación de su lugar de trabajo.					
8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
10. La temperatura de su local de trabajo					
<b>Satisfacción con la participación en las decisiones</b>					
11. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales					
12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

13. Su participación en las decisiones de su Área,					
14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución					
15. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su institución					
16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
<b>Satisfacción con su trabajo</b>					
17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
19. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo					
20. Los objetivos y metas que debe alcanzar					
<b>Satisfacción con el reconocimiento</b>					
21. Las oportunidades de ascenso que tiene					
22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución					
23. El salario que usted recibe					

**Escala de evaluación:**

<b>SATISFACCION LABORAL</b>	Bajo nivel de satisfacción laboral	0 – 30
	Nivel medio de satisfacción laboral	31 – 60
	Alto nivel de satisfacción laboral	61 – 92

**Anexo N° 05 La Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones**



*Fuente:* Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 243), Comportamiento organizacional

**Anexo N° 06 factores que producen satisfacción o insatisfacción**



*Fuente:* Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 246), Comportamiento organizacional.

**Anexo N° 07 Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg**



**Fuente:** Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 247), Comportamiento organizacional.

**Anexo N° 08 Equidad en el intercambio social**



*Fuente:* Elaborado a partir de Chiavenato, I. (2009, p. 249), Comportamiento organizacional.

### Anexo N° 09 Tabla de Distribución Chi Cuadrado ( $X^2$ )

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado,  
GL = Grados de Libertad

G	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394



### Anexo N° 10 Validación de la Matriz de Operacionalización

#### 1.4.2.1. Operacionalización de la variable clima organizacional

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Es el conjunto de características laborales y facilidades que se otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de sus labores, además el CO está formado por las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los colaboradores tienen en relación a su organización y que la distinguen de otras,	<b>1. Relación con la jefatura</b>	a) Comunicación permanente con la jefatura. b) Interés por el desarrollo personal del empleado. c) Trato justo hacia el empleado. d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura. e) Interés de la jefatura por hacer bien las cosas	<b>Técnica</b> <b>Encuesta</b> <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional	Ordinal Nivel Bajo (0-20) Medio (21-42) Alto (43-64)	1. Mi jefe es una persona de principios definidos. 2. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. 3. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo. 4. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial. 5. Mi jefe me respalda 100%. 6. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito. 7. Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. 8. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente en esta Institución. 9. Mi jefe es rápido para reconocer un buen trabajo 10. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.

Pretell Sánchez Luis Enrique

*Juz. Moncada Vergara  
Responde  
Decente UPN- WA.*

Pág. 16

<p>influyendo de esta manera en su comportamiento y desempeño laboral.</p>	<p><b>2. Relaciones interpersonales</b></p>	<p>a) Empatía entre empleados. b) Ayuda mutua entre empleados. c) Atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p>	<p><b>Técnica Encuesta Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<p>11. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables. 12. Mi jefe no tiene trabajadores favoritos. 13. Mi jefe me anima a desarrollar nuevas ideas, que ayuden a mejorar la gestión del Área. 14. Mi jefe me anima a mejorar las formas de hacer las cosas. 15. Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas. 16. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.</p> <p>1. Las personas que trabajan en mi Área se llevan bien entre sí. 2. En las personas que trabajan en mi Área existe una preocupación y cuidado por el otro. 3. Las personas que trabajan en mi Área se ayudan los unos a los otros. 4. Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Área. 5. Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi área.</p>
--	---	---	--	---	--

Pretell Sánchez Luis Enrique

*Quilman*  
Luz Moncada Vera  
Docente WA-UPN.

	<p><b>3. Reconocimiento del trabajo</b></p>	<p>a) Respaldo por parte de la jefatura.</p>	<p><b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.</li> <li>2. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.</li> <li>3. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.</li> <li>4. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.</li> <li>5. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.</li> </ol>
	<p><b>4. Autonomía en la ejecución del trabajo</b></p>	<p>a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</p>	<p><b>Técnica Encuesta</b>  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación del Clima Organizacional</p>	<p>Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.</li> <li>2. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.</li> <li>3. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.</li> <li>4. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.</li> <li>5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Sotomayor, 2013)



**1.4.2.2. Operacionalización de la variable satisfacción laboral**

Conceptualización	Dimensiones	Indicador	Técnicas e instrumentos	Escala	Ítems
Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona	1. Satisfacción en relación con sus superiores	a) Supervisión por parte de los superiores. b) Relación con sus superiores.	<b>Técnica Encuesta</b> <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (14-20)	1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 2. La supervisión que ejercen sobre usted. 3. Las relaciones personales con sus superiores. 4. La forma en que sus superiores juzgan su tarea. 5. El apoyo que recibe de sus superiores.
	2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.	a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.	<b>Técnica Encuesta</b> <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-6) Medio (7-13) Alto (13-20)	1. La ventilación de su lugar de trabajo. 2. La iluminación de su lugar de trabajo. 3. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo. 4. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 5. La temperatura de su local de trabajo.

*Quintana*  
Luz Moncada Vergara,  
Docente UPN - WA.

	3. Satisfacción con la participación en las decisiones	a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.	<b>Técnica</b> <b>Encuesta</b> <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-7) Medio (8-16) Alto (17-24)	1. El grado en que su institución cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales. 2. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales. 3. Su participación en las decisiones de su Área. 4. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución. 5. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución. 6. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
	4. Satisfacción con su trabajo	a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.	<b>Técnica</b> <b>Encuesta</b> <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-5) Medio (6-11) Alto (12-16)	1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan. 3. La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo. 4. Los objetivos y metas que debe alcanzar.

*Guadalupe  
Luz Mercado Vezga  
Docente UPN - WA*

	5. Satisfacción con el reconocimiento	a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.	<b>Técnica</b> Encuesta  <b>Instrumento</b> Cuestionario de evaluación de la satisfacción laboral	Ordinal Nivel Bajo (0-3) Medio (4-8) Alto (9-12)	1. Las oportunidades de ascenso que tiene. 2. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución. 3. El salario que usted recibe.
--	---------------------------------------	--	---	--	---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de las dimensiones planteadas por (Sotomayor, 2013)

*Quintanilla  
Luz Moncada Vergara  
Doente UPN - WA*




**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

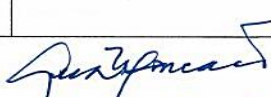
Título: RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.						
Autor: LUIS ENRIQUE PRETELL SANCHEZ						
Problema (1)	Objetivos (2)	Hipótesis (3)	Variables (4)	Dimensiones (5)	Indicadores (6)	Escala (7)
¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018?	<p><b>Objetivo general:</b> Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar el clima organizacional actual de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018</p>	H1: El clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	Relación con la jefatura	<p>a) Comunicación permanente con la jefatura.</p> <p>b) Interés por el desarrollo personal del empleado.</p> <p>c) Trato justo hacia el empleado.</p> <p>d) Interés por el desenvolvimiento del empleado por parte la jefatura.</p> <p>e) Interés por la jefatura por hacer bien las cosas</p>	Ordinal
	Relaciones interpersonales			<p>a) Empatía entre empleados.</p> <p>b) Ayuda mutua entre empleados.</p> <p>c) Atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</p>	Ordinal	

*[Signature]*  
 Mg. JUAN MANUEL SUAZA POLO.  
 DIRECTOR ADMINISTRACION WAUPN.

*[Signature]*  
 Mg. Luz Marcada Verpara  
 Docente UPN-WA.

<p>Determinar el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018</p> <p>Proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018</p>	<p>Ho: El clima organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018</p>	<p><b>Variable dependiente:</b></p>	Reconocimiento del trabajo	a) Respaldo por parte de la jefatura.	Ordinal
			Autonomía en la ejecución del trabajo	a) Libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.	Ordinal
			Satisfacción en relación con sus superiores	a) Supervisión por parte de los superiores. b) Relación con sus superiores.	Ordinal
			Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	a) Disposición para adaptarse con la infraestructura de forma placentera.	Ordinal
			Satisfacción con la participación en las decisiones	a) Capacidad para búsqueda de soluciones, efectivas y eficaces.	Ordinal
			Satisfacción con su trabajo.	a) Disposición de bienestar en el área donde se trabaja.	Ordinal
			Satisfacción por las recompensas recibidas	a) Actitud y aptitud para sentirse agradecido por las recompensas recibidas.	Ordinal

  
 Mg. JUAN MANUEL ALIAGA POLO  
 DOCENTE ADMINISTRACIÓN, UPRN.

  
 Mg. Leiz Moncada Vengara  
 Docente UPRN - WA.



Metodología (8)	Muestra (9)
<p><b><u>Diseño de la Investigación:</u></b></p> <p>No experimental Transeccional de tipo correlacional y está representado por el siguiente diagrama.</p> <div data-bbox="271 501 629 683" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> </div> <p><b>Dónde:</b></p> <p><b>M:</b> Muestra</p> <p><b>X1:</b> Clima organizacional</p> <p><b>X2:</b> Satisfacción laboral</p> <p><b>r:</b> Relación de Variables.</p> <p><b><u>Técnicas:</u></b></p> <p>La encuesta</p>	<p><b><u>Universo:</u></b></p> <p>Todos los SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.</p> <p><b><u>Población:</u></b></p> <p>La población de estudio la constituye un total de 30 SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UGEL N° 02 – LA ESPERANZA - TRUJILLO – 2018.</p> <p><b><u>Muestra:</u></b></p> <p>Para el tamaño de muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se sigue reduciendo habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos (Hernández, R., Fernández, C. &amp; Baptista, P. 2006). (N=n, n=30).</p> <p><b><u>Técnicas de muestreo:</u></b></p> <p>Muestreo no probabilístico.</p>

*Ruiz Moncada*  
 Me. Luz Moncada Vera  
 Docente UPN - WA.